



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Preços de Transferência em Contexto Internacional

O caso da Corticeira Amorim

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de Mestre em Gestão

por

Pedro Miguel Gomes Jorge

Sob orientação:

Dr. Fernando Almeida (Corticeira Amorim)

Professor Dr. Luís Marques (UCP)

Professor Dr. Paulo Alves (UCP)

Universidade Católica Portuguesa - Porto - Faculdade de Economia e Gestão
abril 2015

Nota bibliográfica

O presente candidato concretizou a licenciatura em Contabilidade no Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro (ISCA-UA) de 2009 a 2012. No ano seguinte realizou uma pós-graduação em Finanças no mesmo Instituto, obtendo, simultaneamente, aprovação no Exame de acesso à Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas (OTOC). Em Setembro de 2013 iniciou o atual mestrado em Gestão na Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica do Porto (FEG-UCP), tendo concluído com êxito o primeiro ano do mesmo. Atualmente está inserido na modalidade de estágio curricular na Corticeira Amorim.

Agradecimentos

Esta secção é dedicada à manifestação do meu mais sincero agradecimento a todos os que participaram e contribuíram, direta ou indiretamente, para a concretização do presente relatório de estágio que, sem a sua ajuda, não seria possível a realização do mesmo, nomeadamente:

- Aos meus orientadores da Universidade, Professor Luís Marques e Professor Paulo Alves, por toda a ajuda, apoio, aconselhamento e disponibilidade demonstrados ao longo da preparação deste relatório;
- Ao meu orientador da Corticeira Amorim, Dr. Fernando Almeida, pela oportunidade de estágio e por todo o apoio demonstrado ao longo da elaboração do mesmo;
- Aos meus amigos do ISCA-UA por todo o apoio demonstrado nas alturas menos positivas, pelos tempos de lazer e divertimento, recordando os tempos vividos ao longo da licenciatura;
- À minha namorada e aos meus amigos mais próximos por todos os momentos vividos ao longo dos últimos meses, sem os quais seria muito mais difícil concretizar esta tese de mestrado;
- À Universidade Católica e respetivos colaboradores, por permitir aos seus alunos a oportunidade de frequentarem estágios desta natureza, permitindo-nos uma experiência profissional em empresas de elevado renome tanto nacional, como internacional;
- A todas as pessoas da Amorim e Irmãos que contribuíram para a minha integração na empresa, demonstrando disponibilidade e cooperação para o desenvolvimento deste estudo;
- Por último e mais importante, um agradecimento especial à minha família, sobretudo aos meus pais e irmão. Em primeiro lugar por toda a educação e

valores que me transmitiram e que permitiram o meu desenvolvimento como pessoa. Em segundo, por me possibilitar estudar e efetuar um estágio desta natureza, oferecendo-me todas as condições e estabilidade necessárias para o cumprimento dos meus objetivos académicos e apoio nesta nova fase profissional.

A todos, o meu sincero agradecimento!

Resumo

O Controlo de Gestão tem vindo a obter cada vez maior importância no âmbito das Organizações, sendo as suas práticas, sistemas, ferramentas ou processos objeto de análise nos mais variados estudos. Os Preços de Transferência afiguram-se como uma dessas práticas, sendo o meio pelo qual grande parte das empresas procede aos seus negócios, dando o presente relatório especial enfoque ao contexto internacional, nomeadamente na transferência de bens entre a sede e a filial estrangeira.

Embora os aspetos fiscais tenham um grande impacto na tomada de decisão dos gestores, o presente estudo pretende abordar a problemática dos Preços de Transferência na ótica de gestão, analisando concretamente os métodos adotados pela Corticeira Amorim, através do seu principal Centro de Responsabilidade na Unidade de Negócios das Rolhas (Amorim e Irmãos), no que à fixação do Preço de Transferência para as suas filiais estrangeiras diz respeito.

O estudo foca-se, num primeiro momento, na identificação dos métodos utilizados e rejeitados pela empresa, sendo, de seguida, analisadas as justificações que levaram à escolha ou rejeição desses mesmos métodos. Percecionadas as razões que conduziram a essa tomada de decisão, procede-se à sua comparação com o que está estipulado na literatura existente.

A principal conclusão a que se chega é que não existe um método de fixação dos Preços de Transferência que seja o mais correto, sendo essencial analisar os contextos, práticas, estruturas e particularidades de cada Organização, a fim de se escolher aquele que se afigura como o mais adequado.

Palavras-chave: Controlo de Gestão; Preços de Transferência; Centros de Responsabilidade; Avaliação de Desempenho

Abstract

Management Control has come to get even higher importance among Organizations, being its practices, systems, tools or processes a subject of analysis in various studies. Transfer Pricings become similar to one of such practices as it is the means by which enterprises do a considerable amount of its business, where this study has a special focus to the international context namely in transfers of goods among related entities.

Although fiscal aspects have a great impact on the decision making of managers, the present study pretends to approach the problems of Transfer Pricings in optical management, explicitly analyzing the adopted practices by Corticeira Amorim, through its main Responsibility Center in Business Unit of Cork Stoppers (Amorim e Irmãos) concerning Transfer Pricing fixation by foreign subsidiaries.

This study focuses, at first instance, on identification of used and rejected by the company being then analyzed the justifications which led to the choice or rejection of those same methods. Having been perceived the reasons which led to this decision making, we proceed to its comparison with what is stipulated in existing literature.

The main taken conclusion is that there isn't a method of Transfer Pricing fixation which is the most correct, becoming essential to analyze contexts, practices, structures and particularities of each Organization in order to choose the one that resembles the most adequate.

Keywords: Management Control; Transfer Pricing; Responsibility Centers; Performance Measurement

Índice

1 - INTRODUÇÃO	1
1.1 - TIPOLOGIA DO TRABALHO.....	1
1.2 - ENQUADRAMENTO, APRESENTAÇÃO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	1
1.3 - METODOLOGIA E OBJETIVOS DO ESTUDO DO CASO	2
1.4 - DESCRIÇÃO DA EMPRESA E ESTUDO DE CASO	3
1.5 - ESTRUTURA DO RELATÓRIO	4
2 - REVISÃO DA LITERATURA.....	6
2.1 - ENTENDIMENTO SOBRE SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO.....	7
2.2 - ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA	10
2.3 - SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO EM CONTEXTO INTERNACIONAL.....	14
2.3.1 - <i>Centros de Responsabilidade</i>	15
2.3.2 - <i>Tipos de controlo nas diferentes fases de uma Subsidiária</i>	18
2.4 - PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA	24
2.4.1 - <i>Entendimento sobre Preços de Transferência</i>	25
2.4.2 - <i>Contexto Internacional</i>	27
2.4.3 - <i>Métodos para estabelecer Preços de Transferência</i>	29
2.4.3.1 - <i>Custo Real</i>	30
2.4.3.2 - <i>Custo Padrão</i>	31
2.4.3.3 - <i>Custo Total mais Mark-up</i>	31
2.4.3.4 - <i>Preço de Mercado</i>	32
2.4.3.5 - <i>Preços baseados na Negociação</i>	34
3 - METODOLOGIA E OBJETIVOS	36
4 - ESTUDO DO CASO.....	39
4.1 - APRESENTAÇÃO DA CORTICEIRA AMORIM.....	39
4.2 - UNIDADES DE NEGÓCIO	42
4.2.1 - <i>Matérias-primas</i>	43
4.2.2 - <i>Rolhas</i>	44
4.3 - BREVE DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE BENS	46
4.4 - CASO CORTICEIRA AMORIM	48
4.4.1 - <i>Identificação do Método de Preços de Transferência Utilizado</i>	49

4.4.2 - Utilização do Método Custos Totais mais Mark-up.....	51
4.4.3 - Rejeição do Método baseado em Preços de Mercado	56
4.4.4 - Utilização do Método dos Preços Negociados	59
4.4.5 - Reflexão na Avaliação do Desempenho.....	62
5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
6 - LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA	77
7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	79
8 - ANEXOS.....	82
8.1 - ANEXO I - PRINCIPAIS EMPRESAS UN MATÉRIAS-PRIMAS E ROLHAS	82
8.2 - ANEXO II - ESQUEMATIZAÇÃO DA TRANSFERÊNCIA DE BENS ENTRE AS UN	83
8.3 - ANEXO III - EXEMPLOS DAS DIFERENTES QUALIDADES DE ROLHA POR FAMÍLIA.....	83
8.4 - ANEXO IV - VENDAS E EBITDA DA UNIDADE DE NEGÓCIO DAS ROLHAS.....	84
9 - APÊNDICES	85
9.1 - APÊNDICE I - PRINCIPAIS VANTAGENS DOS TIPOS DE VEDANTES	85
9.2 - APÊNDICE II - PRINCIPAIS DESVANTAGENS DOS TIPOS DE VEDANTES	86
9.3 - APÊNDICE III - PESO DOS TIPOS DE VEDANTES PARA VINHOS (2004-2010)	87
9.4 - APÊNDICE IV - REPARTIÇÃO MERCADO MUNDIAL DE VEDANTES DE CORTIÇA	87

Abreviaturas

AD - Amorim Distribuição

AI - Amorim & Irmãos

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CO - Custos Operacionais

EBIT - Earnings Before Interests and Taxes

KPI - Key Performance Indicator

MB - Margem Bruta

PT - Preços de Transferência

RO - Resultados Operacionais

SCG - Sistemas de Controlo de Gestão

UN - Unidade de Negócios

Índice de Figuras

Figura 1 - Relação entre os Controlos Interativos e a Estratégia de Negócio .	13
Figura 2 - Esquematização de um Centro de Investimento	17
Figura 3 - Tipos de Sistemas de Controlo.....	20
Figura 4 - Tipos de Controlo utilizados nas diferentes fases da Subsidiária .	23
Figura 5 - Relação entre Preços de Transferência e Estratégia Empresarial...	28
Figura 6 - Vendas Consolidadas por Área Geográfica	40
Figura 7 - Mapa-Mundo Corticeira Amorim	41
Figura 8 - Áreas de Negócio da Corticeira Amorim	42
Figura 9 - Vendas consolidadas por área de negócio	43
Figura 10 - Esquematização do Processo de Transferência de Bens.....	47
Figura 11 - Métodos Utilizados na Transferência de Bens entre a Amorim & Irmãos e a Subsidiária Estrangeira.....	50
Figura 12 - Margens Praticadas pelas Empresas Concorrentes.....	54
Figura 13 - Empresa observada e respetiva localização geográfica.....	55
Figura 14 - Comparação da Estrutura de Custos dos vários <i>players</i>	57
Figura 15 – Exemplo da Avaliação do Desempenho da Subsidiária Estrangeira	63
Figura 16 - Resultado da Venda na Situação 1	66
Figura 17 - Resultado da Venda na Situação 2 (parte 1).....	68
Figura 18 - Resultado da Venda na Situação 2 (parte 2).....	69
Figura 19 - Resultado da Venda na Situação 3 (parte 1).....	70
Figura 20 - Resultado da Venda na Situação 3 (parte 2).....	71

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Definições de Sistemas de Controlo de Gestão	9
Tabela 2 - Objetivos Estratégicos dos Preços Transferência Internacionais ...	29
Tabela 3 - Descrição dos Tipos de Rolha	45
Tabela 4 - Indicadores Financeiros das Empresas Concorrentes	53

1 - INTRODUÇÃO

1.1 - Tipologia do Trabalho

Este Trabalho Final de Mestrado assume o formato de relatório de estágio. A opção por esta modalidade relaciona-se com o interesse e a necessidade da realização de um trabalho ancorado numa experiência profissional que oferecesse também um novo desafio a nível pessoal. O interesse em desenvolver um trabalho deste género intensificou-se a partir do momento em que ingressei no mestrado e tive contacto com novas realidades, nomeadamente a proximidade da Universidade com várias Empresas de elevada reputação, não só nacional, como internacional.

Com a realização deste relatório, pretende-se colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo da formação académica, com especial enfoque na área do Controlo de Gestão, tendo como objetivo aprofundar várias temáticas das quais se destacam os Sistemas de Controlo de Gestão, os Preços de Transferência (PT), Avaliação do Desempenho e Tipologias de Controlo, analisando-as num contexto internacional.

1.2 - Enquadramento, apresentação e justificação do tema

O Controlo de Gestão assume uma importância fundamental no ceio das Organizações, sendo, segundo Anthony & Govindarajan (2001) “o processo pelo qual os gestores asseguram que os recursos são obtidos e usados efetiva e eficazmente na obtenção dos objetivos estratégicos da Organização”. Os sistemas, regras, práticas, ferramentas e outras atividades utilizadas na aplicação deste controlo denominam-se Sistemas de Controlo de Gestão (SCG).

Os PT assumem-se exatamente como uma dessas atividades, tendo um papel bastante importante para as empresas, sobretudo aquelas que operam a um

nível internacional e que têm nas atividades de transação de bens entre os vários Centros de Responsabilidade a grande quantidade dos seus negócios. Desta forma, o entendimento e análise de cada um dos métodos normalmente utilizados na fixação dos PT torna-se fulcral, de modo a percebermos a base de cálculo dos mesmos e qual o seu impacto, positivo ou negativo, na avaliação do desempenho das filiais estrangeiras.

Desta forma, pretende-se efetuar um estudo do caso de modo a perceber qual é o método de fixação dos PT na Corticeira Amorim, quais as razões que levaram à escolha de um modelo em detrimento de outro, bem como a importância das filiais estrangeiras na definição desses mesmos modelos, sendo realizada uma comparação das práticas adotadas pela empresa com o que é descrito na literatura.

1.3 - Metodologia e objetivos do estudo do caso

Sendo a Corticeira Amorim uma empresa industrial presente em várias zonas geográficas através das suas Subsidiárias e após diversas trocas de ideias com colegas de trabalho e com os orientadores do presente relatório, definiu-se a temática dos PT como objeto de estudo do caso. Desta forma, a metodologia utilizada para o desenvolvimento do estudo baseou-se na leitura de vários artigos relacionados com PT, procedendo-se, posteriormente, à análise de documentos internos da empresa a fim de confrontar as práticas utilizadas com a teoria existente.

Após a leitura dos mesmos, chegou-se à conclusão que as práticas utilizadas na empresa eram diferentes daquilo que estava estipulado na literatura, pelo que a análise e justificação dos métodos utilizados pela empresa na fixação dos PT serão o objetivo primordial deste relatório, sendo que a pergunta de partida se traduz no “Porquê da Amorim e Irmãos utilizar como métodos de fixação

dos Preços de Transferência o Custo Total mais Mark-up e os Preços Negociados, em detrimento do Preço de Mercado?”.

1.4 - Descrição da empresa e estudo de caso

O presente relatório terá como questão central, um estudo de caso na Corticeira Amorim, uma empresa industrial, líder mundial no mercado de transformação de cortiça, detendo cinco áreas de negócio (Matérias-Primas, Rolhas, Revestimentos, Isolamentos e Aglomerados Compósitos) às quais se junta uma outra área de suporte no melhoramento e desenvolvimento de produtos (Investigação e Desenvolvimento).

Uma vez que o estágio foi desenvolvido na área de negócio das Rolhas, mais propriamente na Amorim e Irmãos, é aqui que recairá o objeto do estudo. No entanto, é de ressaltar a importância da unidade de negócio das Matérias-Primas (cujo centro responsável pelas suas atividades é a Amorim Florestal), uma vez que é nesta unidade que se dá início à cadeia de valor da empresa através da recolha e aprovisionamento da cortiça, sendo esta unidade o suporte da matéria-prima (prancha de cortiça) comum a todas as outras áreas de negócio da Organização.

Após o envio da matéria-prima, é na unidade das Rolhas, mais propriamente na Amorim e Irmãos, centro responsável pela transformação da prancha em rolha de cortiça, a qual é dividida em vários tipos de rolha, denominados por “Família” (Naturais, Acquamark, Agglos, Twin Top, Champanhe, entre outras). Cada uma destas famílias apresenta características diferenciadoras, quer seja pelo seu calibre, qualidade ou particularidades, que são imputadas aos vários tipos de vinho.

Concluído o processo de transformação da prancha em rolha de cortiça, a mesma é enviada para um dos três destinatários seguintes:

- Amorim Distribuição, onde se procede ao tratamento, marcação e embalamento da rolha;
- Subsidiária Estrangeira, onde se procede ao tratamento, marcação e embalamento da rolha de acordo com as especificidades do cliente final;
- Cliente final.

O objeto de estudo a que o relatório se destina diz respeito exatamente à problemática inerente à transferência de bens entre os vários Centros de Responsabilidade, com especial enfoque na relação AI-Subsidiária Estrangeira, sendo o valor colocado nesta transação denominado Preço de Transferência.

1.5 - Estrutura do relatório

O presente relatório estrutura-se em seis partes. A primeira parte diz respeito à introdução, que contempla a tipologia do relatório; ao enquadramento, apresentação e justificação do tema; metodologia e objetivos do estudo; descrição da empresa e do estudo do caso; e, finalmente, a estruturação do presente do relatório.

Na segunda parte procede-se à revisão da literatura, que incide em quatro pontos primordiais: entendimento sobre Sistemas de Controlo de Gestão (primeiro ponto), o seu alinhamento com a Estratégia (segundo ponto), Sistema de Controlo de Gestão em Contexto Internacional (terceiro ponto) e, por fim, os Preços de Transferência (quarto ponto).

A terceira parte analisa a metodologia do estudo do caso, onde se procede à explicação da estratégia de pesquisa, do método que o estudo pretende adotar e a definição da pergunta de partida.

A quarta parte debruça-se então no que à operacionalização do estudo do caso diz respeito. Inicialmente é realizada uma apresentação da empresa e das

unidades de negócio mais relevantes para o presente relatório, seguindo-se, posteriormente, à descrição e justificação dos mecanismos utilizados pela empresa relativamente aos Preços de Transferência e qual o seu impacto na avaliação do desempenho.

A quinta parte aborda os resultados obtidos no estudo do caso e a sua comparação com a teoria existente e descrita na revisão da literatura bem como a resposta à questão inicial do estudo do caso.

Por fim, a sexta parte é dedicada à explanação das limitações do estudo e eventuais sugestões de pesquisas futuras no âmbito da Organização.

2 - REVISÃO DA LITERATURA

“O âmbito do controlo de gestão é conseguir realizar a estratégia das entidades pelo desenvolvimento de instrumentos práticos de Gestão, concebidos com os gestores e para os gestores” (Jordan, Neves & Rodrigues, 2011).

Este relatório irá debruçar-se, numa primeira análise, no enquadramento teórico sobre SCG, sendo que, para o efeito, recorreu-se a estudos de vários autores sobre esta temática e a sua relação com a Estratégia da organização. Sendo o tema central do relatório o Controlo de Gestão, é de essencial importância perceber como este se define, primeiro de uma maneira geral, sendo depois analisado mais detalhadamente no que ao contexto internacional diz respeito.

A Estratégia é precisamente o tópico subsequente, uma vez que, como se pode verificar pela afirmação inicial, esta está diretamente ligada com o Controlo de Gestão. Neste tópico pretende-se dar uma definição mais concisa sobre o que é a Estratégia e em que níveis esta se divide, permitindo, mais tarde, uma maior perceção e enquadramento no que à Estratégia da empresa diz respeito.

O terceiro capítulo debruça-se sobre o Controlo de Gestão em contexto internacional, enaltecendo algumas das suas especificidades, tais como a definição de alguns tipos de controlo que poderão ser utilizados pela empresa-mãe/sede no controle da sua subsidiária e qual será o mais aconselhável de utilizar em determinada situação; a importância da análise do ambiente interno e externo da subsidiária na formulação da estratégia e do sistema de controlo de gestão que aí será implementado; centralização ou descentralização das tomadas de decisão, entre outras.

Por fim, o quarto e último capítulo da revisão da literatura focar-se-á na temática dos Preços de transferência. Neste tópico procede-se à definição e entendimento sobre o que são PT, abordando também quais os seus objetivos e métodos de fixação. Relativamente a estes últimos, serão também abordadas as suas vantagens e desvantagens consoante a literatura existente sobre esta temática.

2.1 - Entendimento sobre Sistemas de Controlo de Gestão

“A tarefa da gestão é interpretar os objetivos propostos e transformá-los em ação empresarial, através de planeamento, organização, direção e controlo de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir esses mesmos objetivos.” (Teixeira, 2010, pág. 3).

De acordo com esta afirmação, o controlo é uma das quatro funções fundamentais da gestão, sendo definido por Anthony (1965)¹ como o processo pelo qual os gestores asseguram que os recursos são obtidos e usados eficaz e efetivamente na obtenção dos objetivos da organização. Por outras palavras, a principal função dos controlos de gestão numa Organização é influenciar e orientar os comportamentos dos seus colaboradores no sentido da convergência dos seus interesses pessoais com os interesses da empresa. É a partir da observação e avaliação do desempenho dos colaboradores numa Organização que, através da utilização de vários sistemas e ferramentas (monitorização do desempenho, estabelecimento de metas/objetivos, implementação de um sistema de recompensas, entre outros), e práticas de gestão (desenvolvimento, comunicação, implementação e *feedback* da estratégia) nascem então os chamados Sistemas de Controlo de Gestão.

No entanto, é de extrema relevância perceber que cada Organização deve implementar um SCG consoante as suas necessidades e especificidades, não

¹ Citado por Langfield-Smith (1997)

descurando as incertezas e o meio envolvente do seu negócio, bem como a tecnologia e o processo produtivo que possui, o seu tamanho e tipo de estratégia, entre outros fatores que têm impacto na sua conceção. O SCG da Organização deve divulgar os objetivos desta, os seus planos de ação, propor medidas corretivas, devendo este, no presente, estar alinhado com a estratégia, diagnosticando as realidades passadas, com o intuito de definir e orientar os domínios de ação sempre com enfoque para o futuro (Jordan et al., 2011). No fundo, não existe um SCG que seja “o melhor”. Existe sim, SCG que são os mais apropriados para desenvolver respostas às diferentes realidades que uma empresa atravessa durante o seu ciclo de vida. O seu custo de conceção e implementação, as suas características, a sua eficiência e os seus elementos de avaliação de desempenho são outros fatores a ter em conta pela empresa ao desenhar o seu SCG.

A tabela seguinte pretende demonstrar, cronologicamente, as várias definições de Sistemas de Controlo de Gestão protagonizadas por vários autores:

Tabela 1 - Definições de Sistemas de Controlo de Gestão

Autores	Definição
Robert Anthony (1965)	Numa primeira abordagem, o autor definia SCG como uma parte da Contabilidade de Gestão que estava preocupada com o alinhamento dos interesses dos colaboradores de uma determinada organização com os objetivos dessa mesma Organização.
Robert Anthony (1988)	Anthony, anos mais tarde, reviu a sua definição original sobre SCG, definindo agora como o processo pelo qual os gestores influenciavam os outros membros da Organização a implementar as estratégias dessa mesma Organização.
Simons (1991)	SCG são definidos como procedimentos e rotinas formalizadas que utilizam a informação, baseada em processos de planeamento, análise dos concorrentes, avaliação do desempenho, alocação de recursos e sistemas de incentivos, para manter ou alterar os padrões das atividades organizacionais.
Hamed Armesh (2010)	Sistema que reúne e usa a informação para avaliar o desempenho dos diferentes recursos da organização, tais como os recursos humanos, os ativos fixos e os financeiros, com o intuito de influenciar o seu comportamento na implementação da estratégia.
Merchant e Stede (2011)	Dispositivos ou sistemas que os gestores usam para assegurar que os comportamentos e decisões dos seus colaboradores são consistentes com as estratégias e objetivos da organização.
Jordan, Neves e Rodrigues (2011, pág. 13)	O SCG deve ser entendido como fator de desenvolvimento da empresa, na medida em que, afetando o comportamento dos gestores, os alinha no sentido da implementação da estratégia.

A utilização de uma extensa variedade de definições por vários autores tem como objetivo demonstrar a articulação existente entre os SCG e a implementação da estratégia. Através da leitura das várias definições enumeradas, podemos concluir que os SCG têm dois objetivos:

- Assegurar o controlo da estratégia, de modo a perceber se esta é viável e se vai levar a empresa a atingir o desempenho pretendido, alinhando os recursos e direcionando as atividades para atingir os objetivos organizacionais e;
- Assegurar o controlo de gestão, que visa a execução da estratégia através da utilização dos processos e instrumentos que visem alinhar os comportamentos dos colaboradores, de modo a que estes percebam o que têm, ou não, de fazer para atingir os objetivos estabelecidos.

Resumindo, o controlo da estratégia pretende uma abordagem mais externa da Organização, através da análise do seu meio envolvente, enquanto o controlo de gestão abarca uma visão mais interna da empresa, motivando os seus colaboradores a produzir os resultados que a empresa pretende.

2.2 - Alinhamento com a Estratégia

O conceito de estratégia tem vindo a evoluir historicamente, tendo vários autores apresentado, reescrevendo ou sintetizado o seu significado.

De acordo com Chandler (1962)², a estratégia consiste na determinação de objetivos a longo prazo por parte da empresa, alicerçados em planos de ação e na alocação dos recursos necessários para a realização desses mesmos objetivos.

Porter (1998) completa esta visão ao clarificar que a estratégia de uma empresa pode ser dividida em planos de ação defensivos ou ofensivos que permitam criar uma posição defensável numa indústria, enfrentando, com

² Citado por Grant, R. (2010)

sucesso, as forças competitivas a fim de obter um maior retorno sobre o investimento.

Com o intuito de alcançar este objetivo, (Pereira, 2013) afirma que é essencial que a estratégia decorra de uma análise do meio envolvente da empresa (clientes, fornecedores, concorrentes e ambiente económico/social/político), bem como de uma análise interna da mesma (*know-how* tecnológico, capacidade produtiva, análise das suas forças e fraquezas).

Porter (1996) afirma ainda que a essência da estratégia de uma organização está na forma como esta se diferencia dos rivais na realização das suas atividades. Para este autor “*strategy is about being different, choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value*”. No entanto, Grant (2010) vai mais a fundo nesta questão de definição de estratégia e divide-a em dois níveis:

- **Corporate Strategy ou estratégia empresarial:** está interessada na decisão de quais indústrias deve a empresa estar envolvida e de que forma deve alocar/distribuir os seus recursos entre elas. Tais decisões requerem a avaliação da atratividade das diferentes indústrias relativamente ao seu potencial lucrativo. O principal objetivo desta estratégia é perceber de que forma a estrutura competitiva de uma indústria determina a sua rentabilidade, e de que forma é que esta influencia a escolha da estratégia a seguir (diversificação, integração vertical, aquisição, entre outras);
- **Business Strategy ou estratégia de negócio:** refere-se à forma como a empresa vai estabelecer a sua vantagem competitiva (fator chave para o sucesso) numa determinada indústria, analisando as preferências dos clientes e a forma como os vai servir, suprimindo as suas necessidades. Para uma eficaz implementação desta estratégia, é necessário que esta seja simples, consistente e com objetivos a longo

prazo. É necessário um profundo conhecimento do ambiente competitivo e uma avaliação objetiva dos recursos disponíveis.

Recentemente tem existido um interesse crescente na relação entre os SCG e a estratégia, na medida em que estes são vistos, tipicamente, como ferramentas para a implementação da estratégia por parte da Organização. Segundo Samson et al. (1991)³ os SCG devem ser talhados expressamente para o suporte da estratégia, permitindo à empresa obter uma vantagem competitiva e um desempenho superior em relação aos seus concorrentes.

No entanto, Simons (1991), apresenta uma visão um pouco diferente sobre esta afirmação. Para este autor, os SCG são uma ferramenta que permite aos gestores de topo concentrar a atenção da Organização sobre as incertezas estratégicas do negócio, de modo a orientarem o seu desenvolvimento na procura de novas iniciativas estratégicas. Por outras palavras, a escolha e utilização dos controlos por parte dos gestores de topo está dependente de uma avaliação prudente das contingências do ambiente organizacional onde a empresa está inserida, bem como da análise dos sistemas e estruturas internas da Organização, de modo a fornecer-lhes uma previsão do futuro e, desta forma, permitir a esses gestores uma preparação prévia para desenvolverem novas iniciativas estratégicas para as possíveis mudanças que possam ocorrer no futuro.

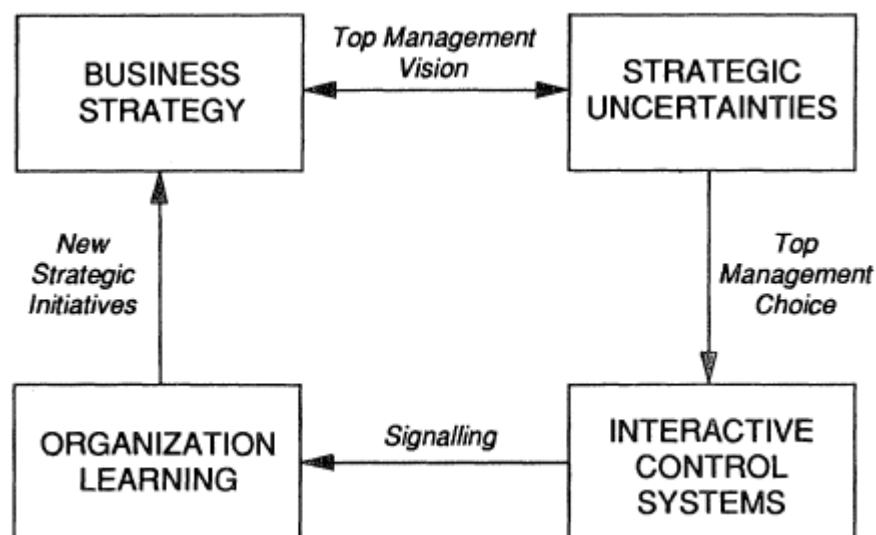
Com base nesta ideia, Simons identifica dois tipos de controlo distintos entre si, mas que estão diretamente ligados com a estratégia: os controlos por diagnóstico e os controlos interativos.

Os controlos por diagnóstico são orientados para a implementação de estratégias presentes e passadas uma vez que só entram em ação ao informar os gestores quando, efetivamente, acontece algum desvio ao que estava inicialmente planeado.

³ Citado por Landfield-Smith (1997)

Por outro lado, os controlos interativos caracterizam-se por serem efetuados, quase diariamente, permitindo aos gestores de topo estarem envolvidos pessoalmente e regularmente nas decisões dos seus colaboradores. Este tipo de controlo possibilita aos gestores de topo uma aprendizagem organizacional contínua, proporcionando-lhes uma preponderância cada vez maior no processo estratégico da Organização na busca de novas iniciativas estratégicas que possam surgir da análise e avaliação da informação recolhida. A figura seguinte demonstra, simplificada, a relação existente entre os controlos interativos e a estratégia de negócio da Organização:

Figura 1 - Relação entre os Controlos Interativos e a Estratégia de Negócio



Fonte: Simons (1991)

Como podemos verificar, a escolha do uso de sistemas interativos depende das incertezas estratégicas que possam advir, o que nos permite concluir que estes tipos de controlos, ao contrário dos controlos por diagnóstico, são utilizados com enfoque no futuro, uma vez que permitem à Organização a aprendizagem constante, levando à descoberta de novas iniciativas estratégicas.

Através desta análise, podemos facilmente perceber que a conjugação de sistemas de controlo por diagnóstico e sistemas de controlo interativos são mais vantajosas para a Organização, uma vez que permitem aos gestores de topo (são eles que têm o papel fundamental, dado que é deles a decisão de qual o tipo de controlo a ser usado em cada processo) uma avaliação mais eficaz aos desvios nos resultados ou planos de ação anteriormente delineados, possibilitando, através das medidas corretivas que serão realizadas, aproveitar as novas oportunidades ou minimizar as possíveis ameaças que possam vir a ocorrer.

Desta forma, podemos concluir que a definição e conceção de um plano estratégico é o ponto de partida para a constituição de um Sistema de Controlo de Gestão (Jordan et al., 2011), tendo um papel fundamental na sua implementação. A determinação dos controlos que devem ser utilizados é também uma questão bastante pertinente para qualquer Organização, seja em contexto nacional ou internacional.

2.3 - Sistemas de Controlo de Gestão em Contexto Internacional

A maioria das práticas de controlo utilizadas por empresas multinacionais nas suas operações no estrangeiro, são bastante similares às práticas de controlo utilizadas pelas grandes empresas que operam em várias localizações dentro do mesmo país. (Anthony & Govindarajan, 2001).

Por definição, quando falamos em empresas multinacionais estamos a referir-nos a organizações que possuem ativos (fábricas, escritórios...) em dois ou mais países, estabelecendo parte das suas operações, como por exemplo a produção, o marketing ou os departamentos administrativos, nesses mesmos países. Desta forma, e sendo um dado adquirido que cada país tem a sua cultura, os seus princípios, diferentes enquadramentos legais e contabilísticos e características específicas que os diferenciam dos demais, as práticas de

controle (sistemas de incentivos, avaliação do desempenho, planeamento estratégico, entre outras) utilizadas na relação sede/subsidiária devem ser adaptadas aos diferentes tipos de contexto político, geográfico, cultural ou económico em que as mesmas estão inseridas (Martinez & Jarillo, 1989; Muralidharan & Hamilton III, 1999; Nilsson & Olve, 2001).

Devemos ter ciente que, atualmente, o ambiente empresarial está cada vez mais globalizado, permitindo às empresas uma maior facilidade no acesso a novos mercados, novos produtos, novas tecnologias. Deste modo, com o crescimento das Organizações, o controle das operações em diferentes mercados torna-se cada vez mais difícil e complexo, sendo impossível para uma só pessoa/departamento perceber o funcionamento e avaliar todo o conjunto de atividades existentes. Para além das diferenças culturais referidas anteriormente, existem também barreiras ao nível da distância geográfica, que dificulta a presença assídua dos gestores e, por conseguinte, a monitorização dos comportamentos dos colaboradores. Com o intuito de mitigar os problemas decorrentes do controle da sede sobre a subsidiária, tem havido uma crescente descentralização da autoridade na tomada de decisões, ao longo de toda a Organização, originando os denominados Centros de Responsabilidade.

2.3.1 - Centros de Responsabilidade

Com o crescimento das Organizações, sobretudo para contextos internacionais, as atividades operacionais destas são cada vez mais complexas, sendo de todo impossível concentrar numa só pessoa a tomada de decisão a todos os níveis. Assim, os Centros de Responsabilidade foram criados com o intuito de delegar a autoridade para os restantes membros da hierarquia da empresa.

Anthony & Govindarajan (2001) definem Centros de Responsabilidade como “uma unidade da organização chefiada por um gestor que é responsável pelas suas atividades”.

Jordan et al. (2011) complementam esta definição afirmando que um Centro de Responsabilidade necessita de ter objetivos próprios para os quais sejam orientadas as atividades que lhe dizem respeito, sendo este gerido por um chefe que tem poder de decisão sobre os meios necessários para realizar esses objetivos. Os Centros de Responsabilidade devem ser classificados cuidadosamente, avaliando corretamente as atividades alocadas a cada centro, a fim de perceber qual o seu impacto ao nível global da Organização. Desta forma, Jordan et al. (2011) distinguem os Centros de Responsabilidade em Centros de Custo, Centros de Resultados e Centros de Investimento.

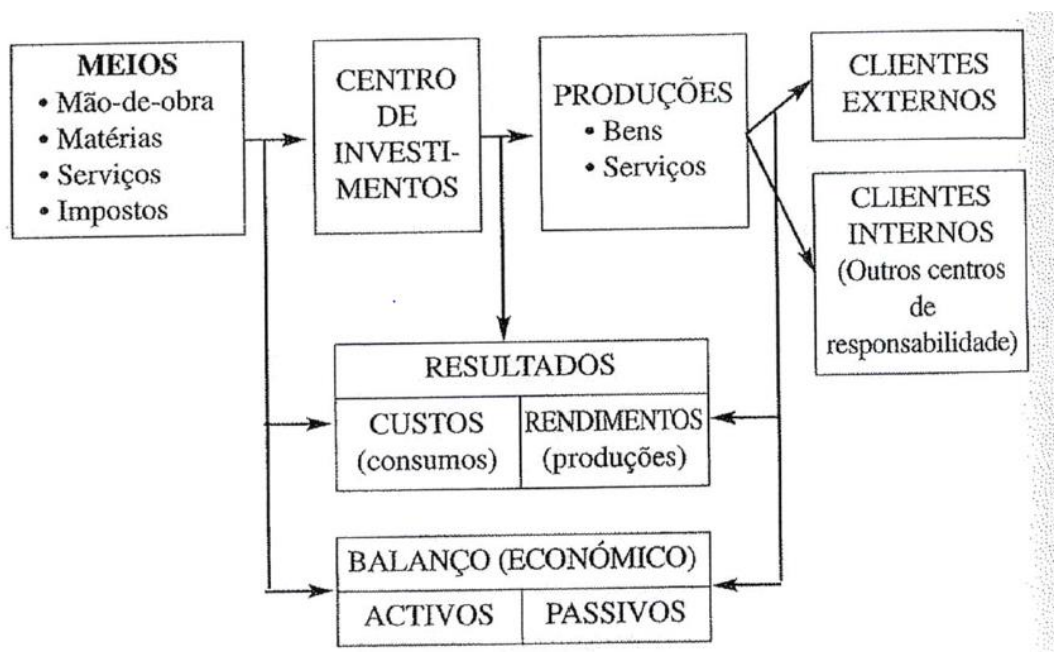
Centros de Custo são definidos como aqueles em que o gestor responsável tem poder de decisão sobre os meios utilizados e respetivos custos. A estes centros podem ainda ser imputados os custos de outros centros que lhes possam ser atribuídos através de critérios de imputação.

Por sua vez, os Centros de Resultados são definidos como as unidades organizacionais em que o seu responsável controla não só os resultados, mas também os custos do seu centro, sendo o controlo destas duas variáveis aquilo que o distingue do Centro de Custos. O objetivo deste Centro foca-se sobretudo na otimização do resultado, tendo o seu responsável poder de decisão sobre os rendimentos e custos associados a esta unidade. De realçar que para um rendimento ser reconhecido como tal, não é necessário que a venda do bem ou serviço tenha como destino o cliente final. Num Grupo empresarial composto por vários centros, uma prestação de serviço ou venda interna de um centro para outro é equiparável a um rendimento. Para tal, é necessário estabelecer um preço, denominado por Preço de Transferência, capaz de determinar quantitativamente o valor do produto ou serviço que está a ser

transferido/prestado. No entanto, a temática relativa aos PT será abordada num tópico subsequente.

Por fim, um Centro de Investimento pode ser definido como a unidade organizacional cujo seu responsável tem poder de decisão não só nos meios que se traduzem em custos e/ou resultados, mas também nos ativos e passivos da sua unidade, procurando adequá-los ao nível de atividade do Centro. A figura seguinte demonstra, esquematicamente, a constituição de um Centro de Investimento:

Figura 2 - Esquematização de um Centro de Investimento



Fonte: Jordan, et al. (2011, p.318)

Decisões como a fixação de preços ou descontos a clientes específicos ou a determinação de prazos de pagamento estão inerentes ao responsável deste tipo de Centro de Responsabilidade, o que demonstra uma capacidade de decisão mais descentralizada em comparação com os centros descritos anteriormente.

Em contexto internacional, uma subsidiária localizada num país estrangeiro pode ser equiparada a um Centro de Investimento, uma vez que é chefiada por

um Diretor Geral que tem autonomia suficiente para poder tomar decisões que influenciem as atividades e os recursos disponíveis da sua filial no alcance dos objetivos pretendidos, devendo haver uma congruência dos mesmos tanto pela filial (objetivo individual), como pelo Grupo (objetivo global da Organização) de forma a maximizar a relação entre as duas.

Desta forma, a descentralização da tomada de decisão é de cariz quase que obrigatório, uma vez que existe maior proximidade entre o Diretor Geral da subsidiária e os restantes stakeholders que a rodeiam (fornecedores, clientes, autoridades locais, colaboradores...), maior conhecimento do mercado local por parte do responsável que gere a subsidiária, entre outros fatores que reforçam esta medida.

Contudo, o impacto da descentralização de poder sobre as subsidiárias deve ser feito de forma gradual, dado que estas passam por diversas fases de desenvolvimento e por diferentes contextos estratégicos dentro do Grupo. O tópico que se segue aborda as diferentes fases pelas quais uma subsidiária pode passar ao longo do seu desenvolvimento, bem como o tipo de controlo mais adequado em cada uma dessas fases.

2.3.2 - Tipos de controlo nas diferentes fases de uma Subsidiária

Como referido anteriormente, existem barreiras ao nível político, económico e cultural entre o país de origem (Sede) e o país onde reside a Subsidiária. Desta forma, a complexidade inerente à gestão de uma empresa multinacional leva a que os gestores definam SCG distintos para as subsidiárias localizadas em vários países, logo, com culturas, meio envolvente e/ou estratégias diferentes, reforçando a alteração das necessidades de controlo da Organização.

Segundo Rick, Toyne & Martinez (1990)⁴, os controlos realizados pela Sede sobre as suas subsidiárias focam-se em dois aspetos fundamentais: (i) tipos de sistemas de controlo utilizados e (ii) extensão desse controlo. Os mesmos autores defendem que a implementação de um SCG apropriado irá maximizar a avaliação da gestão de topo sobre a subsidiária, controlando-a de uma forma mais económica.

Gupta & Govindarajan (1991) demonstram um total alinhamento com a visão descrita anteriormente, afirmando que o objetivo de qualquer Organização passa por maximizar o seu lucro/resultado, procurando reduzir os custos inerentes à implementação dum SCG entre a Sede e a subsidiária. Para alcançar esta eficiência na implementação dos SCG, os autores advogam a necessidade de identificar previamente as subsidiárias cujo contexto onde estão inseridas sugira outras formas de controlo, ou outros tipos de controlo menos dispendiosos.

Desta forma, Ouchi (1979) enumera três tipos de controlo utilizados pela Sede, argumentando que a utilização de cada um depende da informação administrativa disponível relativamente à mensurabilidade dos resultados e o conhecimento dos processos:

- Sistemas focados nos resultados (*output control*);
- Sistemas focados no comportamento (*behavior control*); e
- Sistemas focados nas circunstâncias que antecedem o desempenho, tais como os conhecimentos, *skills*, valores ou motivação dos colaboradores (*input control*)

A figura seguinte demonstra os três tipos de controlo referidos, bem como os aspetos diretamente relacionados com cada um deles:

⁴ Citados por Muralidharan & Hamilton (1999)

Figura 3 - Tipos de Sistemas de Controlo

Output Control	Behaviour Control	Input Control
Sales targets such as sales growth, and sales per product categories	General operating procedures	Controlling the recruitment and training process to promote desired organizational culture
Cost-based targets such as annual unit cost reduction, unit cost reduction over cumulative volume, and budgetary control	Decision-making routines	Repeated and extensive communication of organizational values and beliefs within the MNC
Productivity targets such as sales per person, and operating margins per person	Procurement norms such as supplier firm size, reputation and contracting period	Extensive socialization of managers across country markets within the MNC
Performance targets such as ROA, ROI and profit margins	Sales-related procedures such as dealer selection criteria and advertising media policies	Staffing country operations with third and home country MNC managers
		Country market rotation and transfer of key managers

Fonte: Muralidharan & Hamilton (1999)

Quando uma empresa multinacional possui várias subsidiárias, é provável que cada uma delas se encontre em fases diferentes de desenvolvimento. Isto deve-se ao facto de cada subsidiária passar por diferentes contextos estratégicos ao longo do tempo, sendo o seu desenvolvimento realizado em fases sequenciais que são definidas pela gestão de topo e não por um espaço temporal pré-determinado.

Com base nesta metodologia, Muralidharan & Hamilton (1999) definem três fases no desenvolvimento de uma subsidiária:

➤ Na fase um, a empresa abre um escritório representativo com vista à procura de informação sobre o mercado onde estará inserida, existindo, eventualmente, algumas vendas e/ou produção por parte da filial. Desta forma, o conhecimento das relações causa-efeito do mercado local é inicialmente baixo, embora a mensuração dos resultados seja elevada. É a partir destas premissas que os autores afirmam que o tipo de controlo que irá maximizar o desempenho da filial, minimizando o seu custo de implementação, é o controlo por resultados (*output control*). Como referido na figura 2, este tipo de controlos tem por base a definição de objetivos

relacionados com as vendas (quantidades vendidas, valor, crescimento das vendas) bem como a definição das margens praticadas e o custo de produção por unidade. Com vista ao aumento da eficácia e eficiência destes controlos, a utilização de indicadores financeiros (tais como a Rendibilidade das Vendas ou o Retorno sobre o Investimento) é bastante aconselhável e de fulcral importância. O reduzido conhecimento sobre a cultura, princípios e valores locais desincentiva a prática de controlos comportamentais, uma vez que a utilização de procedimentos padrão ou tomadas de decisão idênticas àsquelas praticadas no país de origem (da Sede) podem ter impactos negativos junto dos colaboradores locais. Pelo contrário, a postura de mentalidade aberta a novas ideias e culturas (controlos *input*) é também aconselhável nesta fase, de modo a permitir a perceção das relações causa-efeito existentes no mercado local.

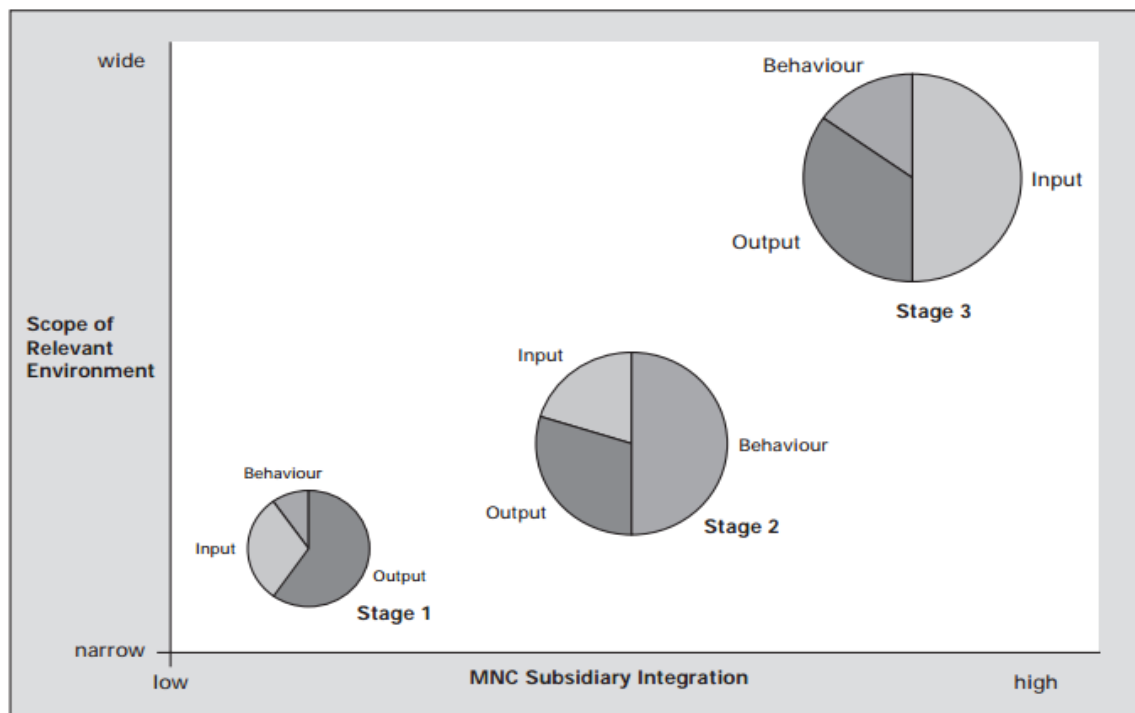
➤ Numa segunda fase, o papel da subsidiária torna-se mais complexo, proveniente de um aumento do conhecimento tanto do mercado como dos consumidores locais. O fortalecimento das relações com os governos locais e o desenvolvimento de laços comerciais, permite à subsidiária obter algum estatuto, havendo a oportunidade de firmar acordos com empresas locais para a venda ou produção de bens. Nesta fase, a empresa-mãe consegue obter uma maior informação sobre o mercado, conhecendo o impacto que as ações estratégicas tomadas têm sobre o mesmo (conhecimento das relações causa-efeito). Com base neste conhecimento, a utilização mais regular de controlos comportamentais torna-se mais oportuno, implementando processo e rotinas operacionais, de modo a permitir uma direção mais específica sobre determinadas áreas como os recursos humanos, a área financeira, investigação e desenvolvimento ou marketing. A utilização deste tipo de controlos tem em vista assegurar uma maior congruência com a estratégia empresarial. É igualmente

importante a continuidade da utilização dos controlos por resultados de modo a aumentar a perceção do Grupo (tanto da empresa-mãe como da subsidiária) sobre as tendências de mercado existentes.

➤ Por fim, na terceira fase espera-se que a subsidiária se torne uma extensão da empresa-mãe, com responsabilidades naquela área geográfica. Nesta fase está inerente o aumento da experiência, conhecimento e poder da subsidiária no mercado local, procedendo-se ao aumento da produção com vista à alimentação dos canais de distribuição, não só com o intuito de vender naquele mercado regional, mas também nos mercados de países relativamente próximos. Poderemos afirmar que a subsidiária se encontra na fase de maturidade, havendo necessidade de alterar a tipologia de sistema de controlo implementado. Desta forma, a utilização de controlos comportamentais e por resultados, embora continuem a ser relevantes, diminui, sendo dada primazia aos controlos *input*, onde o foco será no critério de recrutamento, treino e políticas de socialização, não descurando as políticas relacionadas com o marketing e vendas e o seu efeito na cultura empresarial da subsidiária.

A figura seguinte explica graficamente a tipologia de controlos utilizados nas diferentes fases da subsidiária descritas anteriormente, sendo que o tamanho das circunferências representa o volume de vendas da subsidiária naquela fase em específico:

Figura 4 - Tipos de Controlo utilizados nas diferentes fases da Subsidiária



Fonte: Muralidharan & Hamilton (1999)

Através do exposto anteriormente, podemos chegar à conclusão que, quanto maior é o nível de desenvolvimento da subsidiária e a sua importância e integração dentro do Grupo, maior será o grau de descentralização da tomada de decisão.

Podemos ainda concluir que o controlo por resultados (*outcome*) é bastante utilizado qualquer que seja o nível de desenvolvimento da subsidiária, materializando-se na implementação de sistemas de reporte de informação e na utilização de indicadores de ordem financeira na avaliação do desempenho da subsidiária. Este tipo de controlo tem por objetivo motivar os responsáveis da subsidiária a produzir os resultados pretendidos pelo Grupo, sendo que os critérios utilizados nos controlos por resultados devem ser simples e objetivos a fim de facilitar a sua compreensão e utilização e devem ser coerentes, para que uma decisão que melhore um indicador do centro de responsabilidade melhore também o indicador global da Organização.

Outra razão para o controlo por resultados ser bastante utilizado em contexto internacional, deve-se ao facto de os indicadores de ordem financeira e de gestão já incorporarem decisões tomadas ao nível da utilização dos recursos, sendo o preço, qualidade ou os prazos médios (recebimento, pagamentos, entrega, entre outros) três exemplos que sustentam esta afirmação.

Como referido anteriormente, a prestação de serviços ou a transferência de bens entre empresas do mesmo Grupo é bastante frequente, mesmo que estas se situam em países diferentes. A determinação de um preço que permita valorizar estas transações internas é um mecanismo do controlo por resultados, tendo um impacto bastante significativo na tomada de decisão dos gestores e na avaliação do seu desempenho. No tópico seguinte será abordada a questão central deste relatório que, posteriormente, dará lugar ao estudo do caso do presente relatório.

2.4 - Preços de Transferência

A temática relativa aos PT é um dos assuntos mais importantes na gestão estratégica e operacional por parte das empresas, quer estas operem a nível nacional ou internacional. Segundo Seed (1970)⁵, é bastante provável que nenhum outro assunto relacionado com o Controlo de Gestão consuma tanto tempo e energia aos gestores como a determinação de PT aceitáveis.

Esta visão é contemplada por Dean, Feucht & Smith (2008) quando afirmam que os PT internacionais são uma das questões mais importantes para as empresas multinacionais, realçando a sua importância não só ao nível da gestão estratégica e operacional da empresa, mas também ao nível fiscal da mesma.

A temática relativa ao PT apresenta duas áreas de impacto bastante interessantes. Por um lado temos os propósitos organizacionais, baseados na perspetiva estratégica e de gestão que está diretamente relacionada com a

⁵ Citado por Hamed Armesh (2007)

avaliação do desempenho e, por outro, temos a otimização fiscal, baseada em questões relacionadas com a tributação e eficiências fiscais. É inequívoco que a fiscalidade desempenha um papel de extrema importância no dia-a-dia das empresas e que esta tem uma grande influência na tomada de decisão dos gestores no que diz respeito às questões de índole fiscal, nomeadamente na maximização da eficiência fiscal em determinada operação e na minimização da carga tributária a que estão sujeitas. Os PT utilizados entre entidades do mesmo Grupo são uma prática que está diretamente relacionada com as estratégias fiscais identificadas anteriormente. No entanto, para a elaboração do presente relatório, é de salientar que este não pretende abordar ou discutir a problemática dos PT na ótica fiscal, sendo o seu foco central a análise dos mesmos como instrumentos para a gestão e para a tomada de decisão dos gestores.

2.4.1 - Entendimento sobre Preços de Transferência

Como referido anteriormente, uma das formas para a empresa melhorar o controlo e a avaliação do desempenho é dividir as suas atividades em centros de responsabilidade, funcionando estes como se de empresas independentes se tratassem. Segundo um estudo realizado por Govindarajan (1994)⁶, o sistema de PT é o tópico central do controlo de gestão para a maioria das empresas, sendo que 79% das Organizações transferem produtos ou serviços entre os seus centros de responsabilidade. Cravens (1997) reforça esta ideia ao afirmar que os PT são bastante importantes, sendo o meio pelo qual as empresas fazem uma quantidade considerável dos seus negócios.

Numa estrutura organizacional dividida em centros de responsabilidade, torna-se necessário estabelecer um valor monetário (preço) que valorize estas

⁶ Citado por Anthony & Govindarajan (2001)

transações, uma vez que estas podem ter um impacto significativo na tomada de decisão e avaliação do desempenho dos gestores.

Desta forma, os PT podem ser definidos como o valor interno colocado numa matéria-prima, bem ou serviço que é transferido entre dois centros de responsabilidade (departamentos, divisões ou unidades de negócio associadas) da mesma entidade ou entre empresas do mesmo Grupo empresarial (Cravens, 1997).

Anthony, et al. (2001) afirmam que se dois ou mais centros de responsabilidade são juntamente responsáveis pelo desenvolvimento, produção ou marketing de um produto, cada um deles deve ter a sua quota-parte do resultado gerado aquando da venda desse mesmo bem ou serviço, sendo o PT o mecanismo pelo qual esse resultado é distribuído. Podemos então afirmar que o PT assume-se como um rendimento para o centro vendedor e um custo para o centro comprador.

Por vezes, o termo PT é interpretado como se de um instrumento/técnica unicamente contabilístico(a) se tratasse, servindo apenas para a definição de um valor para a transação interna. Esta visão é errada segundo vários autores (Eccles, 1985; Cravens, 1997; Spicer, 1988), onde afirmam que o mecanismo de PT é muito mais que uma ferramenta meramente contabilística que não deve ser considerada isoladamente, sendo uma parte integral da estratégia da Organização. Anthony, et al. (2001) também defendem esta motivação estratégica ao afirmarem que os PT, para além de serem uma ferramenta contabilística, são também uma ferramenta comportamental que motiva os gestores a tomarem as decisões corretas no interesse global da Organização.

Desta forma, a empresa ao estabelecer o sistema de PT deve ter em consideração, segundo Rossing & Rohde (2010), os seguintes objetivos:

- Fornecer a cada centro de responsabilidade a informação necessária e relevante para a tomada de decisão, de forma a possibilitar uma avaliação equitativa e justa do gestor;
- Induzir a congruência de interesses, de modo a motivar os gestores a tomarem as decisões que vão de encontro aos interesses globais da Organização (sempre que um centro de responsabilidade melhorar ou piorar o seu resultado, este deve refletir-se no resultado global da Organização);
- Devem constituir um instrumento estratégico, de modo a orientar os comportamentos dos gestores no sentido da realização da estratégia da empresa;
- Devem ser simples de entender e fáceis de administrar, de forma a serem perfeitamente compreendidos pelos responsáveis de cada centro.

2.4.2 - Contexto Internacional

A temática relativa aos PT é uma das maiores diferenças no controlo de gestão entre uma empresa doméstica e uma empresa multinacional. Segundo Cravens (1997) uma empresa que operacionalize somente num ambiente doméstico, tem como grande preocupação os assuntos relacionados com a avaliação e o desempenho da gestão. Todavia, no que diz respeito às operações realizadas por uma empresa num ambiente internacional, existem fatores adicionais que complicam a sua operacionalização. Desde logo, para além da preocupação similar com os assuntos de avaliação e desempenho da gestão, uma multinacional também tem de estar preocupada com assuntos relativos a questões de ordem fiscal, alcance de vantagens competitivas sobre os outros *players* do mercado, quer global quer regional, taxas de câmbio, inflação, questões políticas e sociais da zona geográfica da filial, entre outros fatores. Desta forma, os PT têm um peso significativo na estratégia e no desempenho

global da multinacional, sendo o método utilizado para a fixação dos seus PT a maneira como a empresa executa a sua estratégia.

A figura seguinte demonstra a relação existente entre os PT e a estratégia empresarial, bem como outros mecanismos que têm consequências estratégicas para o sucesso global da Organização:

Figura 5 - Relação entre Preços de Transferência e Estratégia Empresarial



Fonte: Cravens (1997)

Se adaptarmos, para o contexto internacional, a definição de PT descrita anteriormente podemos afirmar que os PT referem-se à valorização de transações de bens ou serviços entre subsidiárias do mesmo Grupo empresarial a operar em diferentes áreas geográficas.

A componente estratégica ligada aos PT assume maior relevância para as empresas multinacionais, uma vez que estas, atuando em diferentes zonas geográficas e, por conseguinte, em diferentes mercados, lidam com vários objetivos estratégicos simultaneamente, sendo as áreas mais importantes, segundo Cravens (1997), os objetivos relacionados com as questões fiscais (não abordados no presente relatório), a gestão interna e objetivos operacionais e internacionais.

A tabela seguinte estrutura, resumidamente, os objetivos fundamentais dos PT em contexto internacional (excluindo os relacionados com as questões fiscais):

Tabela 2 - Objetivos Estratégicos dos Preços Transferência Internacionais

- Promover a justa avaliação do desempenho;
- Motivar os gestores;
- Promover a congruência de interesses;
- Manter uma posição competitiva no mercado;
- Mitigar as restrições de transferência de resultado;
- Minimizar o risco de inflação;
- Gerir o efeito cambial;
- Abordar as preocupações sociais e políticas;
- Refletir o custo e o rendimento reais, de forma consistente;
- Adequação à estrutura da Organização e aos seus Centros de Responsabilidade

Fonte: Adaptado de Cravens (1997)

Como se pode verificar a partir da Tabela 2, quaisquer que sejam os objetivos e as características particulares de cada empresa ou Grupo, a necessidade de avaliar o desempenho de cada Centro de Responsabilidade está sempre presente e é comum a todas.

2.4.3 - Métodos para estabelecer Preços de Transferência

Tendo em conta que os gestores de cada Centro de Responsabilidade são avaliados consoante os resultados obtidos pelos seus centros, o método utilizado para a fixação dos PT tem influência direta nas suas decisões.

Assim sendo, no cálculo do valor atribuído às transações internas entre empresas do mesmo Grupo, têm sido utilizados três métodos distintos: preços baseados nos custos, preços baseados no preço de mercado e preços negociados.

Tendo por base os métodos baseados no custo, as formas mais correntes de fixar o PT são: o custo real, o custo padrão e o custo total mais *mark-up*.

2.4.3.1 - Custo Real

A determinação do PT com base neste método pressupõe a identificação de todos os custos efetivamente suportados para produzir o produto ou serviço. Este método é bastante popular dado que é relativamente fácil de implementar. No entanto acarreta algumas desvantagens que aconselham fortemente a sua não utilização como medida de fixação do sistema de PT. Desde logo, a incorreta avaliação do centro vendedor/prestador, uma vez que o centro comprador pagará o custo real do produto que comporta todas as eficiências ou ineficiências do centro vendedor, não sendo justo para o centro comprador uma vez o seu desempenho será afetado por essas contingências. Este método tem ainda a desvantagem de não motivar o centro vendedor a introduzir melhorias, dado que o alcance do resultado pretendido estará sempre assegurado, uma vez que o centro comprador pagará por isso.

Assim sendo, estas razões são mais suficientes para defender a ótica da não utilização deste método, uma vez que não avalia justamente os gestores do centro vendedor, nem os motiva para a implementação de melhorias no centro do qual são responsáveis.

2.4.3.2 - Custo Padrão

Este método é uma alternativa ao modelo anterior, sendo os PT fixados com base num processo de previsão dos custos incorridos. Neste modelo, os custos padrão devem ser estáveis durante períodos de tempo pré-fixados, devendo ser alvo de uma revisão de forma a atualizados periodicamente. Este método é uma evolução face ao modelo anterior dado que o PT é previamente definido, não suportando as eficiências ou ineficiências do centro vendedor. Este método motiva ainda o gestor do centro vendedor a introduzir melhorias no processo, uma vez que as mesmas serão diretamente refletidas no resultado do seu centro.

No entanto, este método apresenta alguns inconvenientes, entre os quais a impossibilidade de proporcionar uma margem de lucro para o centro vendedor, podendo este facto vir a ser prejudicial para a motivação e o desempenho desse centro. Por outro lado, a fiabilidade da previsão dos custos determinados mete em causa a utilização deste método, dado que são raros os casos em que se conhecem todos os elementos fundamentais para o cálculo do custo padrão.

2.4.3.3 - Custo Total mais Mark-up

Este método de cálculo do PT tem por base a utilização do custo total do bem ou serviço acrescido de uma margem de lucro. Tem a vantagem de criar um espírito mais empresarial entre os centros de responsabilidade, no entanto é também mais complexo de calcular, uma vez que não é fácil identificar o valor numérico ou a percentagem mais adequada para o mark-up. Assim sendo, quando um bem ou serviço tem um valor de mercado e são conhecidas as suas margens, poder-se-á proceder ao cálculo da média dessas margens, sendo a base de referência a utilizar para o mark-up. Uma outra forma a utilizar para o

cálculo do mark-up pode ser a utilização das taxas médias de rentabilidade do mercado para o bem ou serviço específico.

Embora este método seja uma aproximação ao preço de mercado, acarreta as mesmas desvantagens do custo padrão (como vimos anteriormente, a utilização dos custos reais como método de cálculo para os PT é fortemente desaconselhável) uma vez que esta é a sua principal base. Ainda assim, a sua utilização é aconselhável mediante algumas limitações, nomeadamente no que diz respeito às bases de cálculo do mark-up descritas anteriormente (conhecimento das margens médias de comercialização da indústria e/ou o conhecimento das taxas de rentabilidade), bem como a não transferência dos bens ou serviços por vários centros de responsabilidade a fim de acautelar a sobrevalorização do preço final do bem ou serviço, tornando-o não competitivo no mercado.

2.4.3.4 - Preço de Mercado

O método que melhor satisfaz os requisitos dum sistema de PT é sem dúvida o preço de mercado. Se for possível de aplicar, esta é a melhor situação para a tomada de decisão dos gestores e para a avaliação do seu desempenho, uma vez que esta é baseada em condições de mercado. Quer isto dizer que o PT praticado através deste método é similar ao preço que seria cobrado se um produto ou serviço fosse vendido para um cliente externo, ou adquirido por um vendedor externo, sendo as operações e condições dessa venda/compra análogas ou suficientemente similares às praticadas por um concorrente direto, possibilitando, assim, a comparação dos resultados obtidos pelo centro com entidades externas.

Como o próprio nome indica, a base de cálculo deste método é uma referência de mercado, ou seja, o produto ou serviço em causa é comercializado no mercado e o seu valor é conhecido sem grande esforço. Se, por alguma

razão, a empresa tiver de recorrer a serviços de consultoria para identificar o preço de mercado do bem, dir-se-á então que o preço de mercado não está disponível, logo, não existe.

Este método permite ainda uma abordagem *“arm’s length”*. Quer isto dizer que as transações ocorridas entre os Centros de Responsabilidade do mesmo Grupo são realizadas com um certo grau de independência, ou seja, como se de empresas independentes se tratassem. Assim, os centros envolvidos na transação têm liberdade de escolha do seu parceiro negocial, tendo a possibilidade de escolher se aceitam ou rejeitam o bem ou serviço, bem como as condições em que a transação é realizada. No entanto, existe a preocupação dos Centros de Responsabilidade estarem alinhados entre si e com a estratégia global da Organização, motivando as transações internas em detrimento das externas, bem como a congruência de interesses entre os gestores no que ao preço praticado diz respeito, de modo a não prejudicarem o desempenho dos seus centros.

Contudo, a fixação de PT baseados no preço de mercado pode ter algumas restrições, quer relacionadas com os Centros de Responsabilidade, quer com a estratégia global da Organização. Um primeiro fator que restringe a utilização do preço de mercado tem a ver com a natureza do bem ou serviço, dado que este pode ter um interesse estratégico para a empresa, tal como a segmentação do produto diferenciando-o da concorrência, não sendo dada total liberdade aos gestores dos centros para tomarem certas decisões (colocando em causa o princípio económico de *“arm’s length”*). Um segundo tipo de limitação para o uso deste método pode ter a ver com a estrutura de custos do Centro de Responsabilidade, dado que o preço de mercado praticado pode ser inferior ao custo padrão do centro para determinado produto, colocando em causa o resultado do centro e, por conseguinte, a avaliação do gestor. Normalmente, quando uma situação deste género acontece, significa que algo vai mal na

operacionalização desse centro, devendo ser estudada as possíveis melhorias a implementar para aumentar as eficiências do processo.

2.4.3.5 - Preços baseados na Negociação

O método de fixação dos PT com base nos preços negociados caracteriza-se, tal como o próprio nome indica, pela liberdade dos gestores dos Centros de Responsabilidade envolvidos na transação (centro comprador e centro vendedor) em negociarem os seus próprios preços nas transações internas, de modo a fixarem um preço que satisfaça mutuamente as pretensões de cada um. Para a adoção deste método, parte-se do princípio de que os gestores têm toda a informação disponível respeitante aos preços de mercado e aos custos de produção de determinado bem ou serviço, servindo estes fatores como um importante *input* para a negociação, tendo o gestor de cada centro a autonomia e poder de negociação necessários para defender os interesses do seu centro, devendo o poder negocial de cada gestor ser equivalente (e não o poder de negociação de um ser superior ao do outro). A descentralização da tomada de decisão está invariavelmente ligada a este método, dado que o gestor de cada centro possui uma considerável autonomia para tomar decisões importantes que envolvam o seu centro, sendo o PT utilizado uma decisão bastante importante para o resultado final do mesmo. No entanto, o PT baseado na negociação pode acarretar certas desvantagens que advêm, efetivamente, da negociação entre os gestores. Desde logo a existência de conflitos entre eles é um sério problema para alcançar uma decisão que seja favorável para os dois, o que resultará por si só na perda de tempo a negociar. Desta forma, existe a necessidade de intervenção de uma terceira entidade com o objetivo de minimizar a existência destes conflitos e chegar a solução ótima que satisfaça cada uma das partes envolvidas. Ultrapassadas estas desvantagens, este

método representa uma forma eficiente para a fixação dos PT, reduzindo algumas das desvantagens dos métodos referidos anteriormente.

Em suma, sempre que exista um Preço de Mercado para o produto ou serviço, esta é a melhor base para a fixação do PT, por todos os fatores descritos anteriormente. No entanto, a prática deste método exige sempre a necessidade de se ajustar o PT de modo a que o mesmo reflita as diferenças existentes entre o mercado interno e o mercado externo. Se, por alguma razão, o preço de mercado não for conhecido ou não exista (como por exemplo nos produtos inovadores em que não existe sequer um produto comparável no mercado) o método mais aconselhável de utilizar será o Custo Total mais *Mark-up*, uma vez que este método é uma aproximação ao preço de mercado. Sempre que existam condições especiais que exijam a fixação de um PT diferente do calculado nos modelos anteriores, então o preço negociado afigura-se como um modelo alternativo aos demais.

No entanto, qualquer que seja o método utilizado, este deverá ter em conta as particularidades e os contextos de cada Organização. Desta forma, para a fixação do PT, cada empresa deverá ter em conta aquele que melhor satisfaz as suas necessidades, e que permita a melhor avaliação e desempenho dos Centros de Responsabilidade

3 - METODOLOGIA E OBJETIVOS

Dado o presente relatório ser elaborado através de uma experiência em ambiente organizacional, o método utilizado para o seu desenvolvimento será através de um estudo do caso.

De acordo com Ponte (1994) um estudo do caso pode ser definido como uma abordagem metodológica de investigação de uma entidade ou instituição, que tem como objetivo conhecer em profundidade o “como” e o “porquê” de uma situação em específico, sendo especialmente adequado a situações onde se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos que ocorrem num determinado contexto real. Na observação destes acontecimentos, Yin (1994) afirma que a utilização de múltiplas fontes de investigação, tais como entrevistas, observações ou análise documental, são ferramentas essenciais para o desenvolvimento de um estudo de caso, de modo a relatar ou descrever situações concretas que possibilitam o conhecimento e compreensão acerca do fenómeno em causa.

Na elaboração de um estudo de caso, este pode adotar vários formatos. Segundo Ponte (1994), sendo um trabalho de investigação, o estudo do caso pode ser essencialmente exploratório, servindo para a obtenção de informação acerca do objeto de interesse; pode ser fundamentalmente descritivo, tendo como propósito elementar a descrição do fenómeno em estudo, explicando de que forma a entidade executa determinada atividade, ou atua em determinado contexto; e/ou podem ainda assumir contornos analíticos, procurando construir ou desenvolver uma nova teoria ou confrontar as práticas adotadas com a teoria já existente. Rodriguez, Flores & Jiménez (1996) reforçam esta ideia ao afirmarem que o objetivo geral de um estudo de caso é “explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar” a situação em estudo.

No presente relatório, pretende-se abordar o estudo do caso como um misto dos últimos dois formatos descritos anteriormente (descritivo e analítico). Isto significa que o mesmo irá descrever a forma como a empresa atua no que aos PT diz respeito, descrevendo o mecanismo utilizado para a fixação dos mesmos, confrontando, posteriormente, a prática utilizada com o que foi descrito na revisão da literatura.

Assim sendo, o estudo em causa pretende responder ao “Porquê da Amorim e Irmãos utilizar como métodos de fixação dos Preços de Transferência o Custo Total mais Mark-up e os preços negociados”, explicando as possíveis razões que levaram à escolha destes métodos em detrimento do método mais aconselhado, como demonstrado na revisão da literatura, e tido como referência neste tipo de situações, o Preço de Mercado. Em algumas situações específicas, é também utilizado o método dos preços baseados na negociação entre os Centros de Responsabilidade, sendo também analisadas as razões que levaram a esta tomada de decisão.

De modo a desenvolver o estudo do presente relatório, a primeira fase da metodologia passou obrigatoriamente por um conhecimento e aprendizagem da realidade do Grupo. A compreensão do negócio, a tipologia do produto e a perceção das relações causa-efeito foram pontos fundamentais para o desenvolvimento deste relatório, sendo o ponto de partida para a identificação da questão a abordar no estudo do caso. Posteriormente, procedeu-se à recolha de dados a partir de entrevistas formais com as pessoas diretamente envolvidas e conhecedoras da temática em causa (Preços de Transferência), bem como à análise documental, nomeadamente estudos académicos, relatórios e documentos internos, livros técnicos, entre outros meios que possibilitaram o aprofundar do conhecimento no que aos PT diz respeito.

De realçar que as entrevistas e conversas formais com os colegas de trabalho foram bastante importantes, uma vez que permitiram recolher dados

descritivos na primeira pessoa da realidade da empresa, que possibilitaram o melhor entendimento de como esta está organizada, bem como algumas relações sobre a problemática deste relatório.

4 - ESTUDO DO CASO

Para um melhor enquadramento e perceção do estudo do caso a que o relatório se propõe, é bastante pertinente fazer uma breve apresentação e contextualização da empresa e da sua estratégia de negócio, bem como uma breve explicação das várias áreas de negócio que esta detém. Dentro destas, a área de maior relevo será a Unidade das Rolhas, no qual o estudo do caso se irá basear.

4.1 - Apresentação da Corticeira Amorim

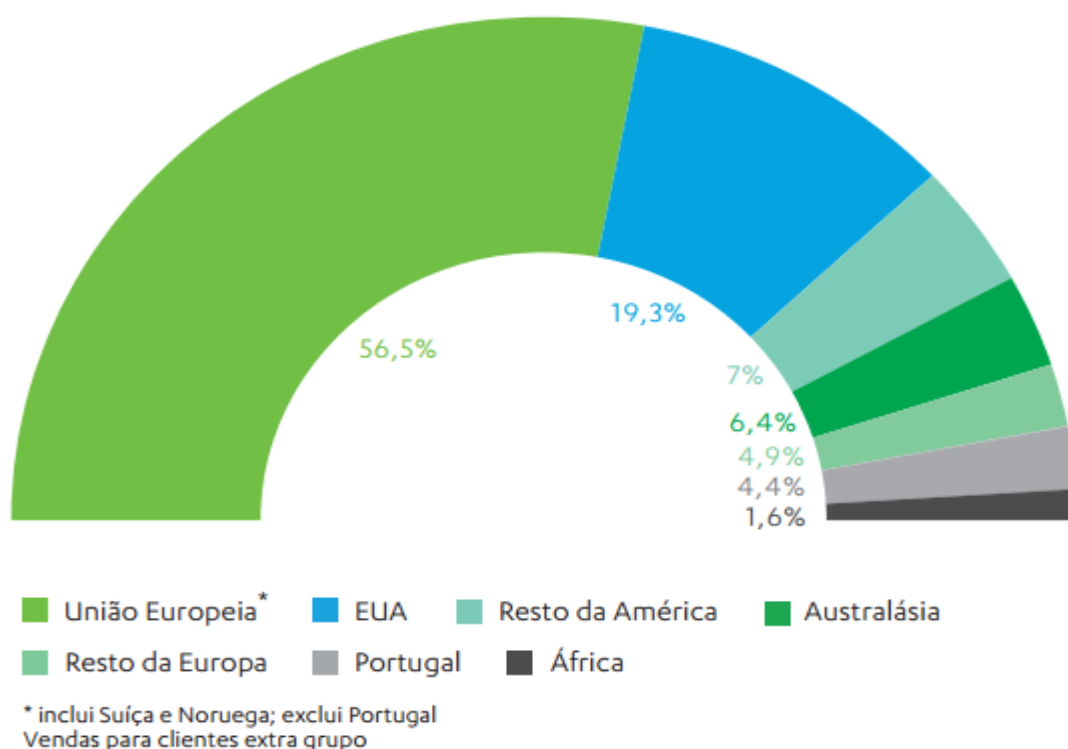
Fundada em 1870 a partir de uma pequena fábrica de produção de rolhas de cortiça, a Corticeira Amorim é, atualmente, a maior empresa de transformação de produtos de cortiça, sendo este o seu *core business* e onde representa 35% da sua transformação mundial, liderando o setor praticamente desde a sua existência.

Tem ainda um papel bastante importante na dinamização da economia portuguesa, uma vez que é a mais internacional das empresas nacionais, beneficiando de uma forte presença nos cinco continentes através de países como Espanha, França, Estados Unidos, China, Austrália ou África do Sul.

A empresa apresenta ainda como principal missão “acrescentar valor à cortiça, de forma competitiva, diferenciada e inovadora, em perfeita harmonia com a natureza”.

A figura seguinte demonstra a forma como estão distribuídas as vendas totais, ou seja, as vendas de todas as áreas de negócio do Grupo, por área geográfica, demonstrando o quão dispersa se apresenta a Organização atualmente:

Figura 6 - Vendas Consolidadas por Área Geográfica



Fonte: Relatório e Contas 2014, Corticeira Amorim

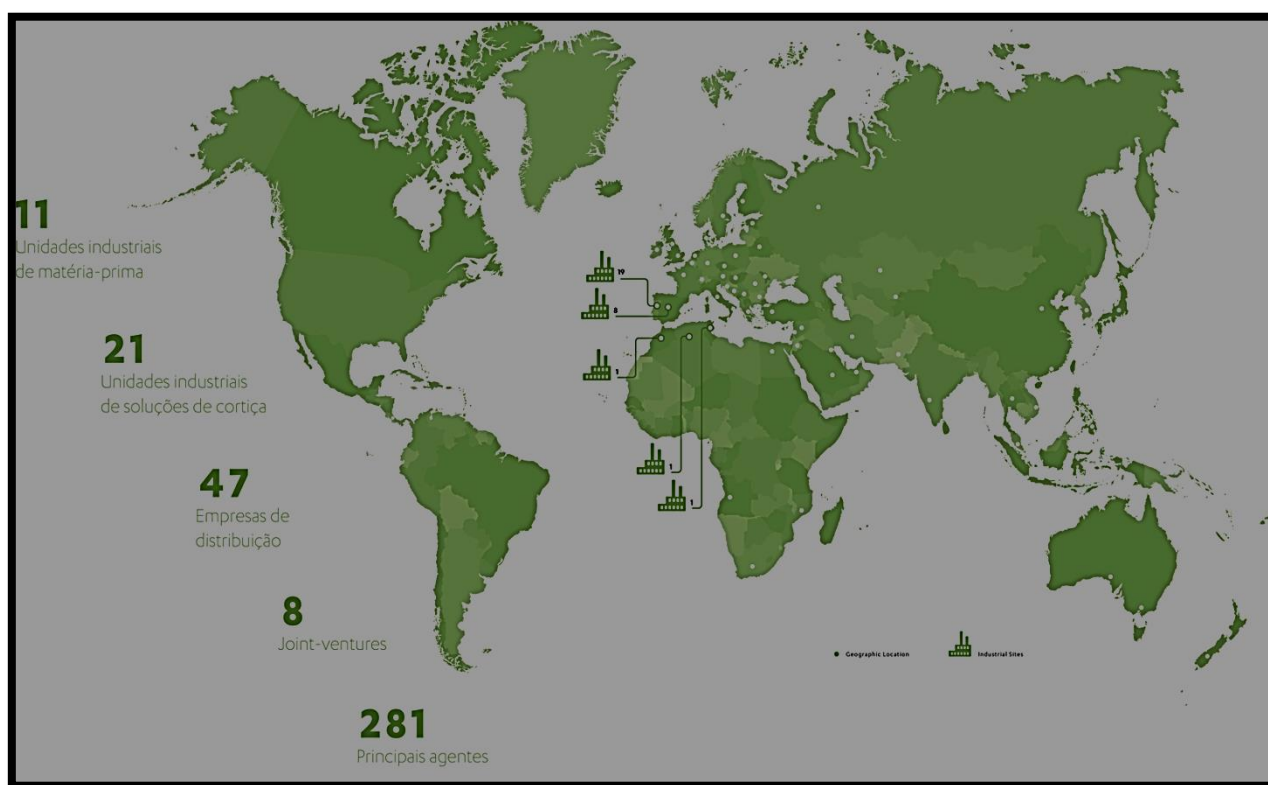
O Grupo conta com 3.350 colaboradores a trabalhar nas suas unidades de negócio, apresentando um Volume de Negócios na ordem dos 560 milhões de euros, vendendo, anualmente, cerca de 4.000.000.000 de rolhas e 8.000.000 m2 revestimentos (pisos de cortiça). Com base na estratégia adotada pela empresa, são ainda alocados, anualmente, 7,5 milhões de euros para investigação e desenvolvimento. (Fonte: <http://www.amorim.com/unidades-de-negocio/introducao/>)

Ancorada em princípios como a **ambição**, assente no crescimento sustentado, na diversificação e na internacionalização, o **orgulho**, espírito de **iniciativa**, **sobriedade** e **atitude** para enfrentar os mais diversos obstáculos, a Corticeira Amorim tem sempre presente uma visão estratégica do negócio, com foco na inovação dos seus produtos através da utilização de métodos tecnológicos de

última geração, potenciando a capacidade produtiva e não descurando da racionalidade económica, baseada numa gestão competente.

É através desta filosofia que a Corticeira Amorim vem apresentando um crescimento sustentado, baseado em produtos e serviços diferenciadores, permitindo-lhe acrescentar valor à cortiça através do envolvimento em vários projetos inovadores nos mais variados setores de atividade como são o caso da Indústria Vinícola e Espirituosos, Construção e Infraestruturas, Arquitetura e Design, Indústrias aeronáutica e aeroespacial, transportes e Energia e também no desporto.

Figura 7 - Mapa-Mundo Corticeira Amorim

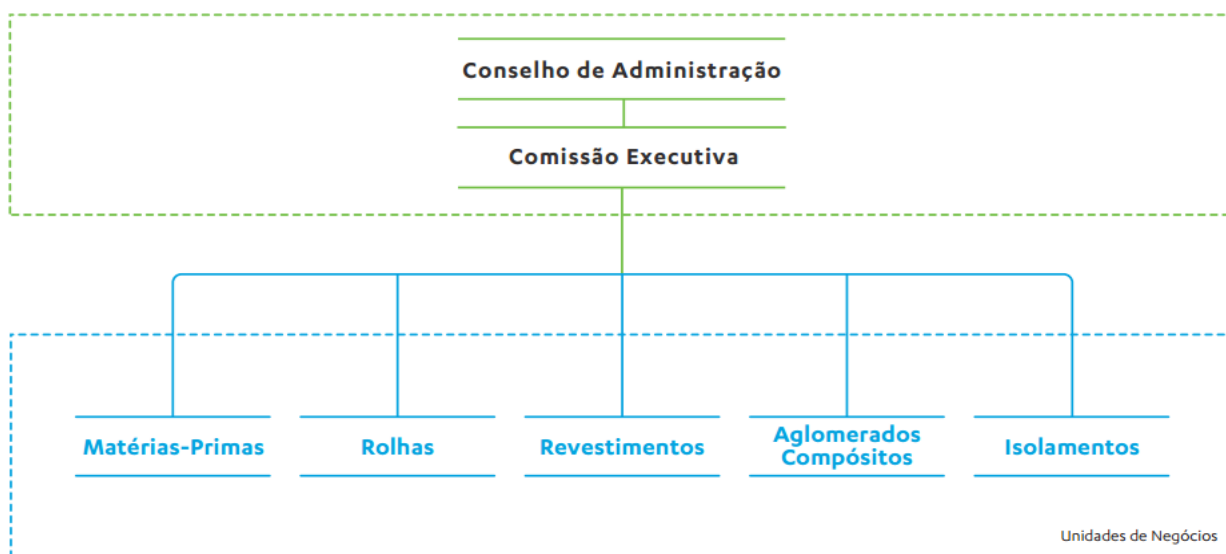


Fonte: Relatório e Contas a 31 de Dezembro de 2013

4.2 - Unidades de Negócio

A Corticeira Amorim possui atualmente cinco áreas de negócio, apresentadas na figura seguinte:

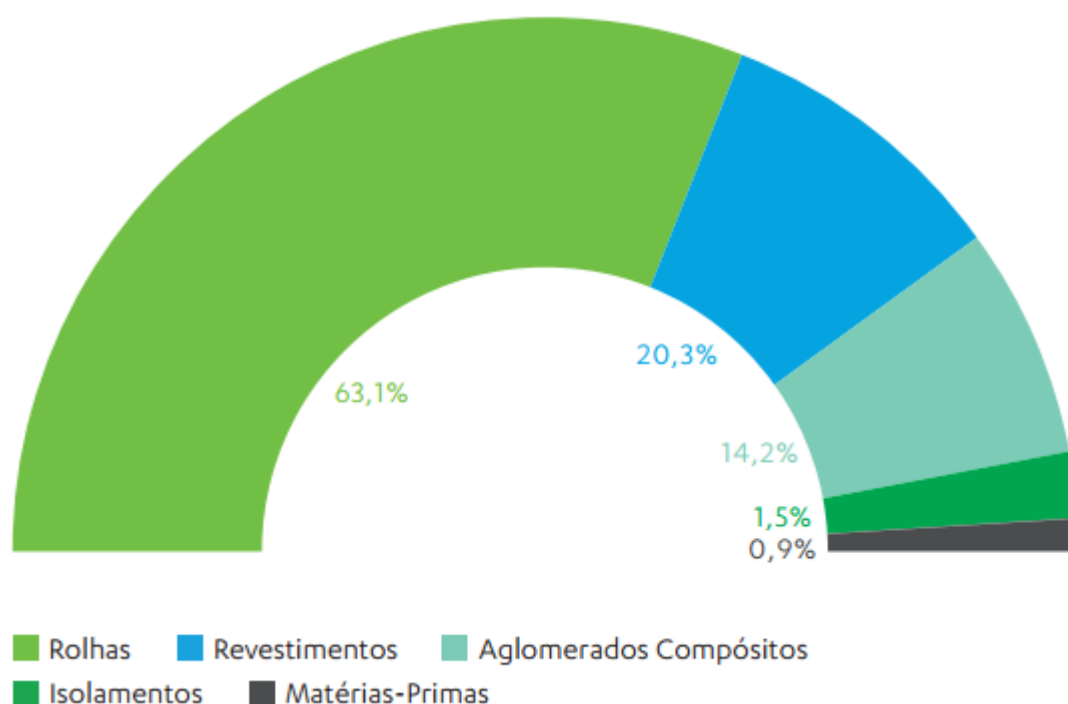
Figura 8 - Áreas de Negócio da Corticeira Amorim



Fonte: Relatório e Contas 2014, Corticeira Amorim

De forma a melhor entender o impacto que cada uma das Unidades de Negócio (UN) tem nas vendas totais do Grupo, a figura seguinte demonstra a percentagem de distribuição das vendas totais que cada uma possui, mostrando claramente a superioridade da UN das Rolhas em relação às demais:

Figura 9 - Vendas consolidadas por área de negócio



Fonte: Relatório e Contas 2014, Corticeira Amorim

Dado o presente relatório se focar apenas na área de negócio das Rolhas, composta essencialmente por duas subunidades, a Amorim Florestal (recolha e aprovisionamento das Matérias-Primas) e a Amorim & Irmãos (Produção e Distribuição), apenas se procederá a uma breve descrição das mesmas, sendo que nesta última será efetuada uma apresentação e explicação de cada uma das rolhas que esta unidade produz a fim de se perceber, ou pelo menos ficar com uma ideia, das diferenças e características de cada uma delas, o que, como é obvio, terá impacto tanto no seu preço de venda ao consumidor final, como no PT praticado entre as várias unidades.

4.2.1 - Matérias-primas

É nesta UN que começa toda a gestão global da cadeia de valor da empresa, através da recolha e aprovisionamento da cortiça extraída do Sobreiro, sendo







fundamental na otimização do fluxo das matérias-primas para as várias unidades. Embora a Corticeira Amorim não seja detentora de nenhum montado de sobreiro (florestas de sobreiros), esta mantém uma relação muito próxima com os produtores de cortiça, adquirindo-lhes a matéria-prima desde que estes cumpram determinados regulamentos. As atividades abrangidas por esta unidade têm como base as decisões políticas do aprovisionamento plurianual da empresa, atualização dos registos históricos por unidade florestal produtora de cortiça, promover a certificação florestal junto dos produtores e desenvolver parcerias na área da investigação de desenvolvimento aplicadas à floresta.




Fonte: <http://www.amorim.com/unidades-de-negocio/materias-primas/>

4.2.2 - Rolhas

A UN das Rolhas agrega várias empresas de produção e distribuição espalhadas pelos principais países produtores de vinho. Com a produção anual de milhares de milhões de rolhas, a Corticeira Amorim apresenta um portfólio vasto de rolhas, cada uma com características únicas e especiais para determinado propósito. Dado o presente relatório ter como base esta unidade, torna-se fulcral a apresentação e descrição dos tipos de rolha mais relevantes, tal como demonstra a tabela seguinte:

Tabela 3 - Descrição dos Tipos de Rolha

<p>Rolha Natural</p> 	<p>Sendo a rolha mais conceituada de toda a gama existente, é a ideal para vedar todo o tipo de vinhos, permitindo uma correta evolução e maturação do vinho. É recomendada para vinhos de reserva e/ou que necessitem de estagiar na garrafa.</p>
<p>Acquamark</p> 	<p>Rolha natural que é alvo de um processo de produção tecnológico inovador e que permite a aliança entre um custo competitivo com uma performance superior na vedação e na conservação do vinho.</p>
<p>Top Series</p> 	<p>Rolha de cortiça natural, com cápsulas variadas de plástico, madeira ou outros materiais, concebida para o engarrafamento de vinhos fortificados e bebidas espirituosas, que permite um <i>design</i> único e diferenciador para cada cliente.</p>
<p>Champanhe</p> 	<p>Rolha composta por granulado de cortiça e confinada que usufrui de um estatuto privilegiado na vedação de champanhes e espumantes.</p>
<p>Twin Top</p> 	<p>Rolha técnica ideal para vinhos frutados e aconselhada para vinhos com um curto período de estágio na garrafa.</p>
<p>Neutrocork</p> 	<p>Rolha técnica, a mais recente das rolhas técnicas e um produto de nova geração, composta por grânulos de cortiça e recomendada para vinhos de alguma complexidade e de consumo rápido (até 2 anos).</p>

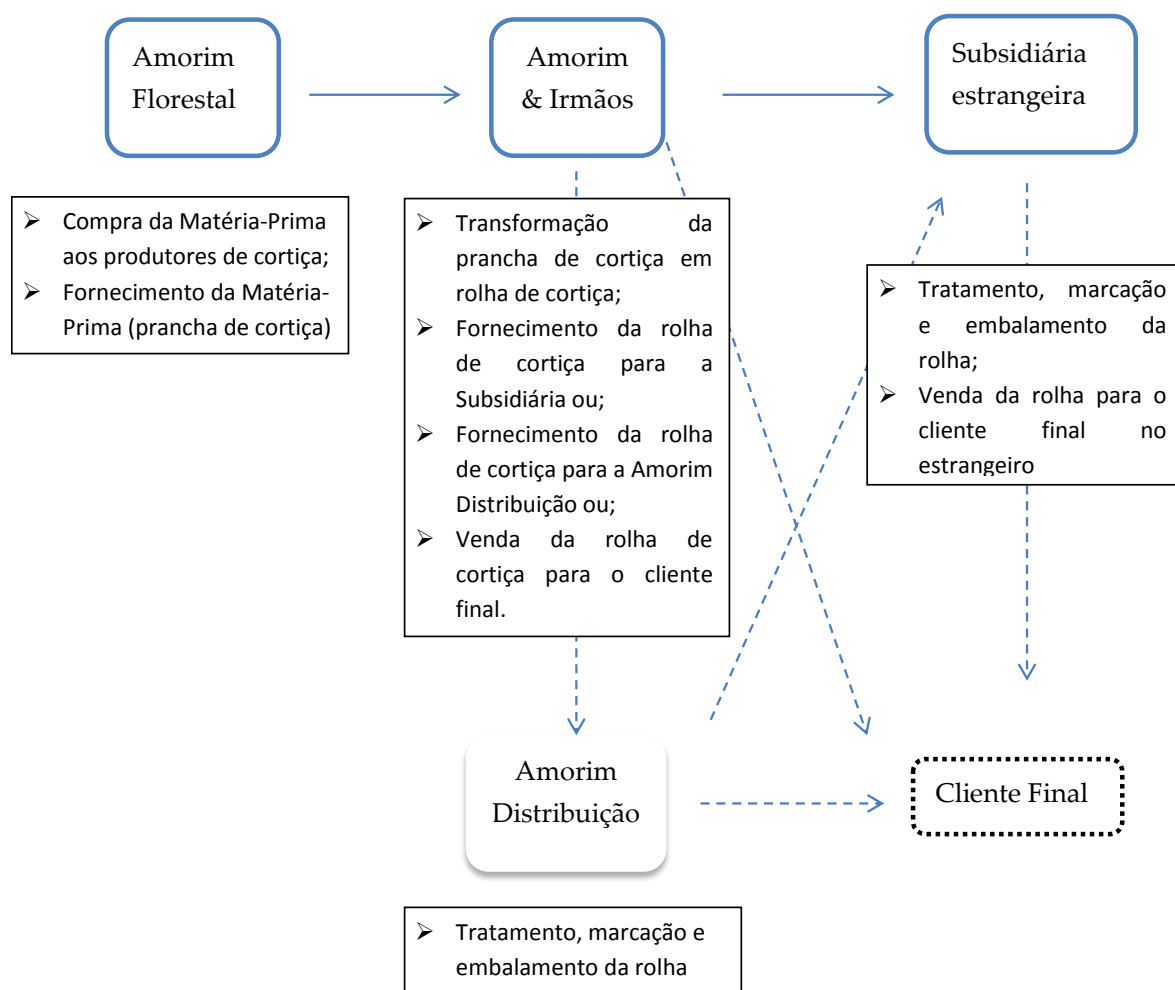
<p>Advantec</p> 	<p>Rolha técnica revestida criada para ser uma referência nos vedantes para vinhos de grande rotação e que apresenta uma relação preço vs. Performance técnica imbatível.</p>
<p>Rolha Aglomerada</p> 	<p>Composta por um corpo aglomerado de cortiça, é ideal para vinhos a consumir no período de 6 meses após engarrafamento.</p>
<p>Hélix</p> 	<p>A mais recente inovação da Corticeira Amorim, apresenta um conceito inovador de <i>packaging</i> para vinhos de consumo rápido com uma rosca interior no gargalo que permite uma solução de abertura fácil.</p>

Fonte: <http://www.amorimcork.com/pt/products/catalogue/> e Manual de Acolhimento

4.3 - Breve descrição do Processo de Transferência de Bens

Após a apresentação das UN mais relevantes para o presente relatório, foi elaborada uma esquematização, bastante sucinta, de modo a facilitar a compreensão tanto da transferência interna de bens, como de cada uma das atividades desenvolvidas por cada Centro de Responsabilidade (Amorim Florestal, Amorim e Irmãos, Amorim Distribuição e Subsidiária Estrangeira):

Figura 10 - Esquematização do Processo de Transferência de Bens



Fonte: Elaboração Própria (com base nas informações recolhidas na empresa)

Na figura supra foi descrito muito brevemente o teor das atividades desenvolvidas em cada um dos centros. No entanto, apesar de a Amorim & Irmãos (AI) ser essencialmente uma unidade produtora de rolas, concentra em si uma diversidade de funções difícil de encontrar em outras entidades, sobretudo no que diz respeito à sua dimensão e posicionamento no mercado. Isto justifica-se sobretudo pelo poder negocial do Grupo Amorim onde está inserida, bem como na capacidade de colocar os seus produtos através de uma rede de distribuição pensada e criada para o efeito, onde se inserem tanto a

Amorim Distribuição (AD) como as Subsidiárias localizadas no exterior (ver anexo I – Principais Empresas UN Matérias-Primas e Rolhas).

É bastante pertinente realçar ainda que a transferência das rolhas produzidas pela AI para a AD com vista ao seu tratamento e marcação, tem carácter diferenciador. Significa isto que o tratamento das rolhas, bem como a sua marcação é efetuada de acordo com as especificidades exigidas por cada cliente, seja este o cliente final ou a Subsidiária. Relativamente a esta, apenas as subsidiárias localizadas em áreas geográficas próximas de Portugal requerem este tipo de serviços pelo que, ao PT praticado para as mesmas, é-lhe imputado este valor adicional. As filiais cuja área geográfica se encontra mais distante procedem ao próprio tratamento e marcação da rolha, de acordo com as especificidades do cliente final.

Por último, no presente relatório, quando é feita alusão ao cliente final, o mesmo refere-se às caves produtoras e comercializadoras de vinho.

4.4 - Caso Corticeira Amorim

Neste tópico será então abordado o estudo do caso propriamente dito. Após a apresentação e esquematização das atividades mais relevantes, o foco principal será a relação AI – Subsidiária Estrangeira. Dado o presente estudo ter por base a observância, análise e o desenvolvimento de atividades de Controlo de Gestão em contexto Internacional, que envolvem diretamente estes dois Centros de Responsabilidade, torna-se bastante oportuno o estudo no que à temática de PT entre os mesmos diz respeito.

A escolha do tema PT para o estudo do caso, deve-se ao facto de estes terem uma importância fulcral no ceio da Organização, sendo o meio pela qual a AI faz a totalidade dos seus negócios com as suas filiais estrangeiras. De acordo com a revisão da literatura, os PT servem vários propósitos, sendo o método de fixação dos mesmos uma parte integral da estratégia da Organização.

Desta forma, o presente capítulo consiste na descrição das práticas e mecanismos adotados relativamente aos PT praticados entre a AI (sede) e as suas Subsidiárias localizadas no exterior, bem como a justificação subjacente à escolha de um método em detrimento de outro, ilustrando as mesmas com exemplos práticos nos quais o aluno foi confrontado ao longo das atividades que desempenhava.

Por fim, serão demonstrados alguns exemplos de indicadores chave de desempenho (KPI's na sigla inglesa correspondente a *Key Performance Indicators*), onde se tentará demonstrar o impacto que os PT têm nos mesmos.

4.4.1 - Identificação do Método de Preços de Transferência Utilizado

A transação de bens entre a AI e as Subsidiárias estrangeiras é uma prática efetuada à vários anos, aproximadamente desde a década de 60. Como tal, foi completamente impossível ter acesso a documentos originais que relatassem o teor destas práticas, bem como o método utilizado no início destas transações.

Assim, apenas foi possível aceder a documentos mais recentes, datados de 2010, bem como à informação disponível em ficheiros digitais (maioritariamente a partir de folhas de cálculo - Excel), a fim de uma melhor perceção das práticas adotadas. No entanto, é importante realçar que a fixação dos PT não é uma ciência exata, pelo que a determinação de um valor numérico ou de uma margem percentual média pode não fazer sentido na fixação do mesmo, de acordo com o contexto da empresa. Por outro lado, a determinação de um intervalo de valores condizente com a realidade macroeconómica afigura-se como o método mais eficaz para a determinação do PT a utilizar.

Após uma análise dos referidos documentos e de debates com colegas de trabalho relativamente ao método que melhor beneficiasse as pretensões da

empresa, foi possível confirmar três realidades no que à fixação dos PT diz respeito:

- Aplicação do método dos custos totais acrescido de uma margem;
- Rejeição do método baseado no preço de mercado e;
- Utilização do método dos preços baseados na negociação.

A figura seguinte esquematiza a transferência de bens entre a AI e a Subsidiária estrangeira, refletindo os PT utilizados na mesma:

Figura 11 - Métodos Utilizados na Transferência de Bens entre a Amorim & Irmãos e a Subsidiária Estrangeira



Fonte: Elaboração Própria (com base nas informações recolhidas na empresa)

A determinação do PT baseado no método dos Custos Totais acrescidos de um Mark-up foi aquele que, segundo a empresa, melhor satisfazia os seus interesses estratégicos e o que melhor avaliava o desempenho, tanto das suas filiais, como do Diretor Geral responsável por cada uma delas.

De seguida serão apresentadas algumas justificações que levaram à escolha do método em causa, bem como à rejeição do método que, segundo a revisão literária, é o mais aconselhável de utilizar.

4.4.2 - Utilização do Método Custos Totais mais Mark-up

Relembrando o que foi descrito na literatura a respeito deste método, existiam duas problemáticas subjacentes ao mesmo:

1. De que forma se determina o custo;
2. Como se calcula o mark-up.

Relativamente à primeira problemática, definição do custeio a utilizar, foi efetuada uma nova pesquisa nos registos da empresa a fim de se perceber de que forma este era calculado. Assim, a conclusão a que se chegou é que os mesmos têm por base a utilização de Custos *Standard*, tal como o preconizado na revisão da literatura, no que a este método diz respeito.

A problemática relativa à utilização dos Custos Reais nunca entrou em discussão dado que, embora fosse a forma mais fácil de identificar o custo relativo à produção das rolhas, o mesmo não serviria os propósitos organizacionais relativamente à avaliação do desempenho das filiais, uma vez que as eficiências e/ou ineficiências do processo produtivo da AI passariam automaticamente para as mesmas, colocando em causa a justa avaliação do desempenho da filial.

Desta forma, a utilização dos Custos *Standard* afigura-se como a opção mais viável, estando esta prática totalmente alinhada com o que foi descrito na revisão da literatura.

No que diz respeito à determinação da margem, o processo foi mais demorado e complexo.

Para o efeito, houve a necessidade de efetuar um estudo (datado de 2010), a partir da realização de *benchmarkings*, recolha e tratamento de dados, com o objetivo de perceber quais eram as taxas médias de rentabilidade praticadas no mercado português para o negócio das rolhas.

Assim, com o objetivo de obter uma amostra de empresas independentes e que desempenhassem atividades funcionalmente comparáveis com as que a AI pratica, recorreu-se à utilização da base de dados SABI, a fim de recolher a informação financeira relevante para o cálculo das margens praticadas.

Deste modo, a metodologia de pesquisa adotada pela AI foi efetuada da seguinte forma:

- Filtro das empresas com o código “US SIC 2499” a fim de obter uma amostra de empresas que se dedicassem somente a “Produtos de madeira, não classificados em outras atividades de fabricação.”;
- Apenas foram consideradas empresas portuguesas;
- Apenas foram consideradas empresas ativas, ou seja, que ainda se encontram a laborar;
- Exclusão de empresas cujos fins organizacionais não se enquadram na categoria de sociedades comerciais.

Com a conjugação dos critérios enunciados, foi obtida uma amostra de, aproximadamente, 600 empresas, cujos dados foram extraídos para uma ferramenta Excel, a fim de se proceder a mais alguns filtros de informação, descritos de seguida:

- Disponibilidade de informação relativamente aos proveitos operacionais, a fim de excluir as empresas que não tinham informação disponível em 2 dos últimos 3 anos, ou seja, do período temporal 2007-2009;
- Com vista a incluir no estudo apenas as empresas que possuem atividades produtivas de rolhas, foram rejeitadas as empresas das quais não se tinha informação relativamente às rubricas de Produtos Acabados, Custo das Matérias ou Variação da Produção.

Mesmo com a aplicação dos filtros mencionados, o número que constituía a amostra ainda era algo elevado. Desta forma, optou-se pela introdução de um filtro adicional que consistia na rejeição de todas as empresas cujos proveitos operacionais, no período temporal estipulado, não tivessem atingido, em média, os 3.000.000 € (três milhões de euros).

A amostra final de empresas funcionalmente comparáveis à AI ficou assim reduzida somente a 32, tal como demonstra a tabela seguinte:

Tabela 4 - Indicadores Financeiros das Empresas Concorrentes

Empresa	MB/Vendas	MB/CMVMC	RO/CO
A.R.Dias - Cortiças, S.A.	25,79%	42,74%	6,37%
Alberto J.Tavares - Cortiças, Lda.	32,68%	61,76%	9,35%
Alvaro Coelho & Irmãos II - Prod.Cortiça, S.A.	45,06%	62,59%	5,08%
Américo de Sousa & Filhos, S.A.	31,64%	46,33%	10,20%
António Almeida, Cortiças, S.A.	32,84%	49,07%	1,95%
Bernardino & Ferreira, S.A.	28,40%	46,06%	4,74%
Carla Mota Gonçalves, Lda.	29,77%	44,17%	7,72%
Corper - Cortiças Pereira & Irmãos, Lda.	22,99%	29,43%	5,85%
Corticeira Luis & Valerio, Lda.	15,71%	21,05%	4,60%
Corticeira Teofilo Gonçalves, Lda.	20,86%	33,71%	8,44%
Dimas & Silva, Lda.	27,41%	42,36%	4,71%
Fabricor - Industria, Preparação e Transf.Cortiça, S.A.	11,91%	41,34%	4,78%
Fernando Couto - Cortiças, S.A.	14,77%	17,98%	3,41%
Fontes Pereira, Lda.	32,36%	40,51%	1,86%
Franklin Cardoso da Rocha, Lda.	24,06%	35,28%	9,40%
Henri & Filhos, S.A.	41,38%	69,79%	0,77%
J.A.Beira, Lda.	23,81%	30,88%	2,63%
J.C.Ribeiro, S.A.	36,82%	57,87%	2,47%
J.J.Ferreira dos Santos, Lda.	23,53%	32,75%	1,02%
Kingcork, Cortiças, S.A.	38,56%	63,76%	1,12%
Lima Vanzeler & Leal, Lda.	35,64%	58,22%	4,63%
M.A.Silva II - Cortiças, Lda.	28,38%	37,67%	3,17%
Moises Lima, Cortiças, Lda.	26,62%	39,00%	4,26%
Novacortiça - Industria Corticeira, S.A.	35,06%	60,99%	2,41%
Olimpcork - Cortiças, S.A.	30,11%	42,11%	10,75%
Organizações Industriais Joaquim de Almeida Lima & Filhos, Lda.	44,33%	88,62%	8,07%
Realcork - Industria Transformadora de Cortiças, Lda.	20,57%	3,63%	-1,75%
Reginacork - Industria e Transformação de Cortiça, S.A.	51,41%	106,57%	5,45%
Relvas II - Rolhas de Champanhe, S.A.	34,30%	51,82%	4,97%
Sá & Irmão, S.A.	26,41%	36,65%	6,08%
Valdemar Fernandes da Silva, S.A.	29,99%	44,53%	5,96%
XPZ - Madeiras, S.A.	28,19%	44,79%	8,16%

Fonte: Dossiê Preços de Transferência 2010

Assim, utilizando a ferramenta estatística do Excel, foi possível determinar o intervalo entre as margens mínimas e máximas, bem como a média das mesmas, como demonstra a figura seguinte:

Figura 12 - Margens Praticadas pelas Empresas Concorrentes

Dispersão estatística	MB/Vendas	MB/CMVMC	RO/CO
Mínimo	11,91%	3,63%	-1,75%
Mediana	29,09%	43,46%	4,76%
Máximo	51,41%	106,57%	10,75%
Média	29,73%	46,38%	4,96%

Fonte: Elaboração Própria (com base na informação contida no Dossier Preços de Transferência)

Apesar de terem sido identificados três indicadores na avaliação das margens praticadas pelos concorrentes e tendo em conta somente o negócio das rolhas, apenas foi tido em conta o valor médio do rácio MB/Vendas, uma vez que era este que melhor servia os interesses da Organização, no que à transação de bens entre a AI e as suas filiais no exterior diz respeito (a utilização dos rácios MB/CMVMC e RO/CO afiguram-se como base de comparação para as transações praticadas entre a AI e as outras UN do Grupo, nomeadamente Revestimentos, Aglomerados Compósitos e Isolamentos).

Embora a média tenha sido a principal base utilizada na comparação das margens praticadas entre a AI e as suas filiais no exterior, existiram outros fatores a ter em conta relativamente à tomada de decisão sobre que margem praticar na fixação do PT com base neste método. Deste modo, fatores como a localização geográfica, concorrência do mercado, custo da mão-de-obra, risco económico e político do país onde esta opera, bem como o grau do desenvolvimento dos mercados foi tomado em linha de conta para a fixação da margem a utilizar.

Recorrendo novamente aos registos da empresa, foi possível averiguar que as margens praticadas na transferência de bens para as filiais no exterior estavam totalmente alinhadas com o intervalo percentual obtido na amostra para o rácio MB/Vendas, sendo este intervalo fixado entre a margem mínima e máxima.

As filiais cujas margens foram analisadas a fim de se chegar à conclusão descrita foram as seguintes:

Figura 13 - Empresa observada e respetiva localização geográfica

EMPRESA	PAÍS
Amorim Australasia	Austrália
Amorim Cork América	EUA
Amorim Cork Beijing	China
Amorim Cork Bulgária	Bulgária
Amorim Cork Deutschland	Alemanha
Amorim Cork Itália	Itália
Amorim Cork South África	África do Sul
Amorim France	França
Hungarocork Amorim	Hungria
Indústria Corchera	Chile
Korken Schiesser	Áustria
Portocork América	EUA
Portocork France	França
Portocork Itália	Itália
Société Nouvelle des Bouchons Trescases	França
Victor y Amorim	Espanha

Fonte: Dossiê Preços de Transferência 2010 e Relatório e Contas a 31 de Dezembro de 2013, Corticeira Amorim

Por último, realçar ainda que as margens praticadas para cada uma das filiais descritas na figura supra tiveram por base a **transferência total** dos bens. Quer isto dizer que a família, calibre ou qualidade (para uma melhor perceção das famílias de rolhas e qualidades existentes relativamente às mesmas, ver anexo III - Exemplos das Diferentes Qualidades de Rolha por Família) das rolhas não

foi tido em conta para a referida margem, adotando, ao invés, o valor total das vendas protagonizadas para essas filiais a partir da AI.

4.4.3 - Rejeição do Método baseado em Preços de Mercado

De acordo com a revisão literária, a melhor base para a fixação do PT entre entidades do mesmo Grupo empresarial é, sem dúvida, o preço de mercado, sendo o mesmo definido com base numa referência de mercado, permitindo que as transações existentes estas entidades ocorram com um certo grau de independência entre as mesmas (princípio económico *arm's length*), proporcionando uma comparação real dos resultados obtidos com entidades externas. No entanto, este método nem sempre é possível de aplicar.

Analizando a realidade da AI, existem várias razões que dificultam, ou impossibilitam mesmo, a utilização deste método, sendo as mesmas descritas de seguida.

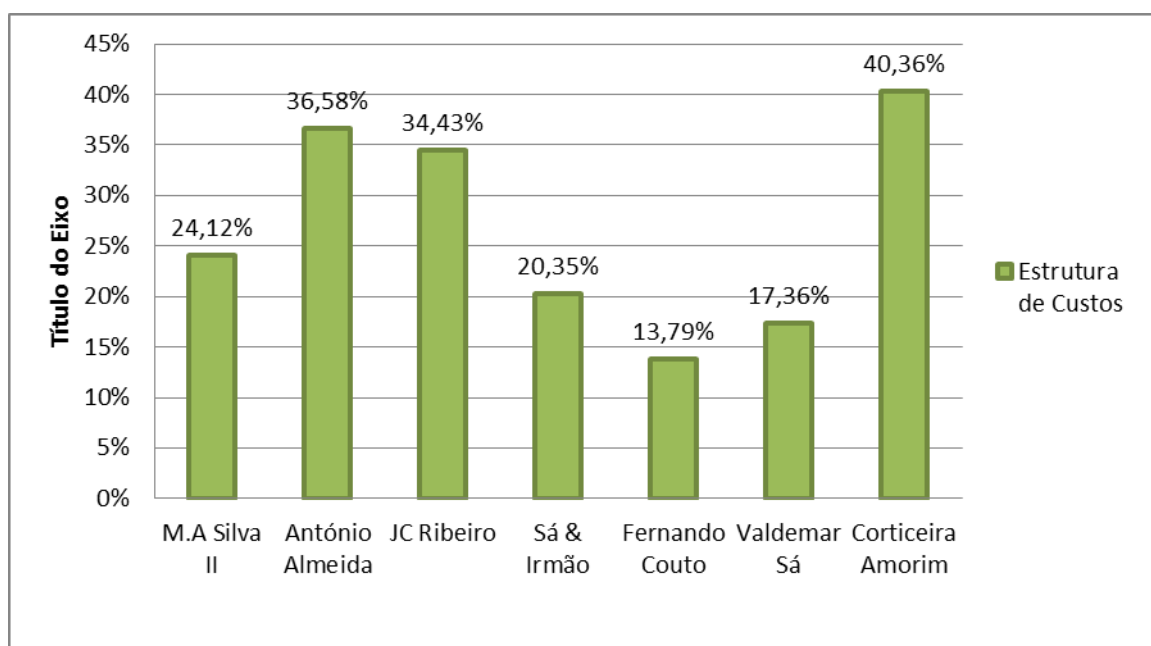
Como demonstrado na Tabela 3, a AI dedica-se à produção de uma grande variedade de rolhas, cada uma com diferentes especificidades, sendo a única empresa do setor a produzir um portfólio tão vasto assim neste estágio da cadeia de produção (existem empresas no setor que produzem somente um dos tipos de rolha, por exemplo rolhas naturais, sendo concorrente direto da AI apenas no que a essa rolha diz respeito).

Desta forma, uma primeira contrariedade para o uso deste método é exatamente a inexistência de concorrentes que possuam uma estrutura organizacional tão complexa como aquela que a AI apresenta, colocando em causa a comparabilidade, tanto das atividades, como dos resultados, entre empresas. Concomitantemente, é assumido pela empresa que “não existe homogeneidade dos produtos” por si produzidos, quando comparados com os produtos produzidos por concorrentes diretos, dado que os mesmos sofrem um tipo de transformação durante o processo de fabrico que faz com que a

qualidade das rolhas produzidas seja diferente das demais. Assim sendo, por esta ótica, estamos a falar de produtos que diferem entre si em termos de qualidade, sendo o seu preço de mercado desconhecido (ou difícil de quantificar) e cujos ajustamentos necessários para se proceder à eliminação das diferenças existentes são, também elas, difíceis de determinar.

Uma outra contrariedade identificada está relacionada com a estrutura de custos da empresa. Com a produção de uma vasta gama de rolhas, inigualável no contexto nacional, os custos, quer fixos, quer variáveis, inerentes a esta produção são consideravelmente mais elevados e complexos quando comparados com os concorrentes, como demonstrado na figura seguinte:

Figura 14 - Comparação da Estrutura de Custos dos vários *players*⁷



Fonte: Elaboração Própria (com base nas informações recolhidas na empresa)

⁷ A comparação efetuada teve por base a informação obtida a partir da Tabela 4 (Indicadores Financeiros das Empresas Concorrentes) no que aos concorrentes diz respeito, uma vez que existem empresas que pertencem ao mesmo Grupo empresarial (como por exemplo a M.A. Silva II), não existindo consolidação de contas entre as mesmas. Os dados mencionados foram obtidos a partir da análise aos relatórios individuais da concorrência. Embora a comparação não seja a mais verdadeira, a mesma serviu sobretudo para realçar as diferenças existentes entre a Corticeira Amorim e as restantes empresas transformadoras de cortiça.

Desta forma, e sendo, neste método, a fixação do PT determinado com base numa referência de mercado (obtida a partir da análise concorrencial), o preço de mercado apresenta-se incompatível com os custos *standard* identificados pela AI, prejudicando quer a atividade da empresa, quer a avaliação do gestor responsável da mesma.

Um terceiro inconveniente que justifica a não utilização do preço de mercado como método de fixação do PT está relacionado com o princípio económico *arm's length*. No contexto internacional, as transações de bens para as subsidiárias do Grupo têm cariz diferenciador no que às circunstâncias da venda diz respeito, quando comparadas com as transações que ocorreriam entre entidades independentes. Desde logo, foram observadas duas características particulares nas transações realizadas entre a AI e as subsidiárias estrangeiras:

1. Procedendo à comparação das condições em que as transações de bens são realizadas, entre empresas independentes e empresas pertencentes ao mesmo Grupo, existem diferenças relativamente aos prazos médios de recebimento, que têm uma variação na ordem dos 130 dias (Dossier Preços de Transferência, 2010);
2. Uma das premissas inerentes ao princípio *arm's length* está relacionada com a independência dos centros de responsabilidade na escolha quer do parceiro negocial, quer nas condições em que a transferência de bens é realizada. Na relação AI-Subsidiária Estrangeira, esta independência na escolha do parceiro negocial não existe, uma vez que as filiais têm a obrigatoriedade de adquirir produtos à AI (a única exceção acontece quando a AI não tem capacidade produtiva de uma determinada rolha para o seu fornecimento em tempo útil, ou quando existe um atraso ou imprevisto na entrega das mesmas, havendo a

necessidade de recorrer ao mercado externo para colmatar a procura e suprir a necessidade do cliente final).

Relativamente ao ponto 2, as condições em que as transações ocorrem são alvo de acordos entre as partes, a fim de motivarem a congruência de interesses entre os Centros, não prejudicando o seu desempenho, permitindo o alinhamento dos mesmos com os superiores interesses da Organização.

Por último, com o crescente investimento e aposta na investigação e desenvolvimento por parte do Grupo, é expectável o aparecimento de novas tipologias de rolhas, como é exemplo a comercialização de uma nova rolha, Hélix, cuja patente está registada pela AI. Significa isto que a empresa é a única, a nível mundial, a produzir e a comercializar este tipo de rolha, sendo, por isso, completamente impossível identificar o seu preço de mercado, uma vez que a mesma não é comercializada por nenhum outro *player* do mercado.

4.4.4 - Utilização do Método dos Preços Negociados

À medida que o presente relatório ia sendo elaborado, mais aprofundado se tornou o conhecimento relativamente à problemática dos PT na AI. Assim, foi possível observar, a partir das atividades desempenhadas, a existência de PT acordados entre a AI e as Subsidiárias estrangeiras.

O PT negociado entre as partes é alavancado sobretudo pelo papel desempenhado pela filial perante um certo tipo de clientes finais. Significa isto que a filial tem o grau de descentralização e autonomia necessários para proceder a negociações com grandes clientes locais, havendo duas principais razões para a que estimulam estas negociações:

1. Existência de acordos comerciais onde é estipulado a compra, por parte do cliente final, de uma determinada quantidade (elevada face aos restantes clientes da filial) de rolhas. Esta venda só é possível

devido, obviamente, ao acordo num preço de venda que permita a satisfação de ambas as partes (caso contrário a mesma não aconteceria por rejeição das condições por parte do cliente final) traduzindo-se num maior resultado para a filial;

2. Existência de uma estratégia comercial que permita a prática de um preço de venda mais baixo para um grande cliente de modo a: (i) permitir a entrada no mesmo, ou seja, ganhar a sua confiança quer ao nível da qualidade da rolha, quer ao nível da relação com a filial ou (ii) possibilitar o aumento das vendas de rolhas para o mesmo cliente, em mercados diferentes.

Para efetivar as condições descritas, a filial aborda a AI relativamente ao PT a adotar nos casos específicos, com o objetivo de ter algum suporte por parte da mesma na obtenção da melhor margem possível nas vendas para o cliente final em específico. Normalmente, quando acontecem condições deste género, é abordado caso a caso, ou seja, filial a filial, cliente a cliente, de modo a permitir também à AI inteirar-se das condições respeitantes a cada transação, tendo em conta as contingências do mercado geográfico da filial, o poder negocial do cliente final, entre outros fatores que possam ter impacto neste tipo de condições estratégicas. Não raras vezes, existe efetivamente esse suporte da AI, com base num PT acordado entre as partes, permitindo à filial obter uma margem mais favorável.

No entanto, existem fatores a ter em conta na adoção deste método. Em primeiro lugar, nas situações descritas no ponto 1, é fulcral a existência de acordos de confidencialidade entre as partes envolvidas (AI, Subsidiária estrangeira e cliente final), de modo a evitar situações de conflito de interesses entre filiais e entre as filiais e a AI.

Analisando a figura 13, onde são descritas as várias filiais estrangeiras pertencentes ao Grupo Amorim, podemos constatar a existência de Subsidiárias que laboram no mesmo país estrangeiro (casos de Itália, França ou EUA, entre outros), existindo casos em que as mesmas competem inclusive pelos mesmos clientes finais. Deste modo, a prática de um PT mais vantajoso, mesmo que em condições específicas provenientes da venda de quantidades superiores a um determinado cliente, para uma filial em detrimento da outra, pode levar a uma deterioração das relações institucionais entre as partes.

Relativamente à segunda situação, a melhor opção será analisar os pontos descritos isoladamente. No entanto, devido ao facto da conquista da confiança do cliente estar diretamente relacionada com a avaliação do desempenho, este ponto será abordado no próximo capítulo. Assim, concentremo-nos então no segundo ponto, respeitante ao aumento de vendas para o mesmo cliente.

No mercado mundial de consumo de vinhos, existem grandes caves produtoras e comercializadoras que estão presentes nos variados pontos geográficos, sendo denominados “*tenders* mundiais”. Desta forma, quando um *tender* decide ir para um mercado geográfico onde já existe uma representação da AI através da sua Subsidiária, procede-se à negociação dos preços de venda entre a Subsidiária e o *tender*, tendo em conta as contingências do mercado, a situação política e social do país, o poder negocial de ambas as partes e dos consumidores específicos (cidadãos). Concluída esta negociação, o processo é bastante similar ao descrito para o primeiro ponto, onde existe uma negociação entre a AI e a Subsidiária a fim de estipularem o PT que melhor satisfaz os interesses de ambas as partes e da Organização como um todo.

A principal diferença entre os dois pontos abordados reside na deslocação do cliente. Enquanto no primeiro ponto, estamos a falar de uma situação local, ou seja, o cliente está presente num mercado geográfico específico e são negociados preços de venda e PT com base nas quantidades compradas pelo mesmo, no

segundo ponto estamos a analisar uma situação em que o cliente (*tender*) se desloca para outra zona geográfica, com contingências de mercado totalmente diferentes, e em que a negociação, quer dos PT quer dos preços de mercado é conduzida por protagonistas diferentes.

A utilização deste método, para além de permitir uma maior autonomia da filial, é consentânea com o espírito de descentralização inerente quando se abordam temáticas relativas à tomada de decisão em filiais do exterior. No entanto, de acordo com a revisão da literatura, existem desvantagens associadas a este método, nomeadamente no que ao poder que cada gestor tem relativamente ao outro com quem vai negociar, sendo necessário a existência de uma terceira entidade que sirva de medição de conflitos existentes entre as partes. Relativamente a este ponto, e de acordo com o que foi o entendimento das relações existentes entre a AI e as suas filiais, existe uma grande congruência de interesses entre as partes, de modo a permitirem que o interesse global da Organização se sobreponha aos interesses individuais de cada Centro de Responsabilidade. Deste modo, sempre que existam situações estratégicas em que a utilização dos preços negociados é necessária para que a mesma aconteça, existe um entendimento entre a AI e a Subsidiária estrangeira em questão, a fim de se alcançar um PT que satisfaça ambas as partes e que permita uma melhoria do resultado global da Organização. no tópico seguinte são explanadas situações em que a ocorrência de PT negociados é fulcral para os superiores interesses da Organização.


4.4.5 - Reflexão na Avaliação do Desempenho

Um dos principais objetivos do PT está relacionado com a avaliação equitativa do desempenho dos gestores (Jordan, et al., 2011). Esta avaliação recai sobre dois tipos de elementos: os financeiros e os não-financeiros. Nos objetivos financeiros temos aspetos relacionados com o alcance de um

determinado valor de vendas em quantidade e/ou valor, resultados alcançados, margens, entre outros. Nos aspetos não financeiros o elemento que mais sobressai é a conquista e/ou aumento do número de clientes, quota de mercado, etc.

A figura seguinte exemplifica de que forma é constituída a avaliação do desempenho, por parte da AI, das filiais estrangeiras, enumerando os aspetos considerados fundamentais:

Figura 15 – Exemplo da Avaliação do Desempenho da Subsidiária Estrangeira



Report 1: Objetivos Individuais para 2015

Name: Diretor Geral

FILIAL ESTRANGEIRA

Description		Indicator	Goal 2015	Total 2014	Total 2013	% weight
1.	Aumento de Vendas (€)	Sales Value				30%
	Vendas (Valor)		12.000.000 k €	11.000.000 k €	10.000.000 k €	
	Action Plan		a) b)			
2.	Aumento em Naturais + Acquamark	Qty				20%
	Vendas (Quantidade)		45.000.000	40.000.000	35.000.000	
	Action Plan		a) b)			
3.	Aumento de vendas clientes objetivo	Qty	2.600.000	-	2.200.000	20%
	Cliente 1		500.000	-	400.000	5%
	Cliente 2		600.000	-	500.000	5%
	Cliente 3		700.000	-	600.000	5%
	Cliente 4		800.000	-	700.000	5%
	Action Plan		a) b)			
4.	Aumento nº Clientes	Qty	20	15	10	10%
	Action Plan		a) b)			
5.	E.B.I.T.	EBIT Value	500.000 €	400.000 €	350.000 €	20%
	Action Plan		a) b)			

Fonte: Informação obtida a partir de relatórios internos da empresa (os montantes numéricos são de autoria própria, servindo apenas de referência meramente exemplificativa)

Como podemos verificar na figura supra, a quase totalidade dos elementos de avaliação de desempenho recaem em métricas financeiras. Se analisarmos o que foi dito na revisão da literatura relativamente aos tipos de controlo utilizados sobre as Subsidiárias estrangeiras, verificamos que, em qualquer uma

das fases que esta atravessa, os controlos por resultados têm um impacto significativo. Desta forma, e analisando a figura acima, chegamos à conclusão que a AI não foge à regra, sendo o controlo por resultados bastante importante também para a avaliação do desempenho da filial. De realçar que o peso de cada métrica na avaliação final da Subsidiária depende de vários contextos, podendo as mesmas ser alteradas consoante situações específicas.

De seguida, serão apresentadas três situações relacionadas com os métodos de PT adotados pela empresa, de modo a perceber qual o impacto dos mesmos na ótica de gestão da empresa e, conseqüentemente, na avaliação do desempenho da filial. A elaboração das situações seguintes é de autoria própria, sendo os valores utilizados um mero exemplificativo, embora a sua base seja a mais próxima possível da realidade. Para o efeito, e de modo a facilitar a compreensão dos exemplos, é assumido que as Rolhas Agglo têm um calibre 45x24 e que as rolhas Naturais apresentam o mesmo calibre sendo a sua qualidade “Super”. Relativamente ao cliente final, o seu *core business*, para os exemplos em questão, centra-se na produção e comercialização de vinhos.

Os **pressupostos** agora apresentados servem de base para qualquer uma das situações relatadas posteriormente:

- Os custos *standard* definidos para as rolhas Naturais cifram-se em 300€, por milheiro⁸;
- Os custos *standard* definidos para as rolhas Agglo cifram-se em 30€, por milheiro;
- Na transação das rolhas entre a AI e a filial estrangeira é definido um mark-up de 30% por milheiro (analisando a figura 12 correspondente às margens praticadas pelos concorrentes, concluímos que a margem praticada é semelhante à média);

⁸ O Milheiro (1.000 rolhas) é a unidade de medida mais utilizada no que à venda de rolhas diz respeito.

- O Preço de Venda, por milheiro, da filial para o cliente final, em qualquer uma das rolhas, corresponde a uma margem de 20%;
- A estrutura de custos da AI e da filial é a mesma nas três situações, não sendo alterada quaisquer que sejam as vendas efetuadas, salvo devidos efeitos que serão descritos nas mesmas;
- De modo a facilitar a compreensão das situações descritas, é assumido que os custos com fretes, tarifas e outros custos relacionados com a transação de bens já estão incorporados no PT praticado, sendo este igual ao Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC) da filial e que o custo adicional com o tratamento, marcação e embalagem das rolhas por parte da filial já está imputado ao Preço de Venda final para o cliente.

Situação 1

Suponhamos que uma filial da AI, pertencente à União Europeia, procedeu, durante os últimos anos, a vendas anuais de 1.000.000 (um milhão) rolhas Agglo para o cliente XPTO. Dado o cliente XPTO ser cliente da filial à vários anos, tendo ao longo do tempo mantido uma relação de confiança com a filial, procedeu-se a uma campanha de marketing e serviços pós-venda (com impacto direto na estrutura de custos de mais 2.000€) por parte da filial a fim de conseguir aumentar as vendas para o referido cliente em 500.000 rolhas. Com efeito, realizou-se uma venda para o cliente XPTO de 1.500.000 (um milhão e quinhentas mil) rolhas, com base nos pressupostos referidos anteriormente.

Assim, como resultado desta venda temos a seguinte situação:

Figura 16 - Resultado da Venda na Situação 1

Venda	70.200 €
CMVMC	58.500 €
Margem Bruta	11.700 €
Estrutura de Custos	2.000 €
EBIT	9.700 € ⁹

Preço de Transferência = $30€ + (30€ \times 30\%) = 39€$

Preço de Venda = $39€ + (39€ \times 20\%) = 46,8€$

Analisando o impacto desta venda na avaliação do desempenho da filial, tendo por base os critérios definidos pela AI e descritos na Figura 16, podemos chegar à conclusão que a mesma tem impacto direto em três critérios: (i) no aumento das vendas em valor, através da venda de rolhas Agglo por 70.200€; (ii) no aumento de vendas para o cliente XPTO comparativamente com os anos transatos; e (iii) no aumento do EBIT em 9.700€, assumindo que a estrutura de custos da filial aumentou 2.000€, procedendo à referida venda.

Situação 2

Neste segundo exemplo, está inerente a conquista do Cliente HTP0, *tender* mundial no setor da produção e comercialização de vinhos, que pretende operacionalizar num novo mercado, onde a AI já possui uma filial. Como referido anteriormente, as filiais da AI usufruem de um grau de descentralização e de tomada de decisão que lhes permitem negociar diretamente as condições de venda com os clientes finais, cujo potencial de

⁹ Venda = $1.500.000 \times 46,8€$; CMVMC = $1.500.000 \times 39€$; Margem Bruta = Venda - CMVMC

desenvolvimento a médio-longo prazo seja relevante e promissor, como é o caso do Cliente HTP0.

Nesta situação em específico, estamos a falar de um cliente novo, que tem perspectivas de crescimento no mercado em questão e cujas condições da venda são as seguintes:

- É acordado a compra anual, por parte do Cliente HTP0, de 10.000.000 (dez milhões) de rolhas Agglo;
- O preço de venda acordado para esta negociação é de 38€ por milheiro;
- O acordo é válido para os próximos 2 anos sendo que, no terceiro ano, derivado à estratégia comercial do Cliente HTP0, este pretende comprar rolhas Naturais, no mesmo montante, ou seja, 10.000.000€, para engarrafar os seus vinhos ao preço de 400€ por milheiro;

É de realçar que, caso os preços de venda sejam superiores aos mencionados, o cliente HTP0 rejeita a transação, afirmando que consegue ir comprar as mesmas rolhas nas mesmas condições à concorrência.

Procedendo à análise do que foi estipulado, e não querendo perder este cliente, a filial aceita as condições exigidas, pedindo suporte à AI, de modo a proceder a uma negociação estratégica de redução do PT, de modo a permitir-lhe obter uma margem condizente com o desempenho pretendido ao longo dos anos.

Assumindo que, por qualquer razão, a AI demonstra-se inflexível na negociação do PT praticado, o resultado da venda é o seguinte:

Figura 17 - Resultado da Venda na Situação 2 (parte 1)

	Ano 1	Ano 2
Venda	380.000 €	380.000 €
CMVMC	390.000 €	390.000 €
Margem Bruta	- 10.000 €	- 10.000 €

Preço de Transferência = $30€ + (30€ \times 30\%) = 39€$

Preço de Venda = 38€

Como podemos ver, não havendo suporte da AI à filial nesta venda em específico, o resultado global das vendas das rolhas Agglo traduz-se num impacto negativo de 20.000€ (acumulado), além da possível deterioração de relações entre a filial e a AI, dado que o desempenho desta foi prejudicado pela má política de PT adotada.

Ainda assim, na análise avaliativa do desempenho da filial no ano 1 e no ano 2, a AI deve ter em conta os pressupostos em que esta venda aconteceu. Por outras palavras, o peso relativo de cada indicador na avaliação do desempenho da filial, deve ter em linha de conta a valorização do aumento do nº de clientes, no primeiro ano, (passando de 10% para, suponhamos, 15%), em detrimento, por exemplo, do valor do EBIT alcançado (diminuindo o peso de 20% para 15%), dado que este terá um impacto negativo proveniente das vendas efetuadas.

¹⁰ Venda = 10.000.000 x 38€; CMVMC = 10.000.000 x 39€; Margem Bruta = Venda - CMVMC

Continuando a análise da situação, no ano 3 procede-se então à venda de Rolhas Naturais para o cliente HTP0, obtendo-se o seguinte resultado:

Figura 18 - Resultado da Venda na Situação 2 (parte 2)

	Ano 3
Venda	4.000.000 €
CMVMC	3.900.000 €
Margem Bruta	100.000 €

¹¹

Preço de Transferência = $300€ + (300€ \times 30\%) = 390€$

Preço de Venda = 400€

Verificando o resultado obtido, chegamos à conclusão que, mesmo não havendo acordo entre a AI e a filial relativamente ao PT, o mesmo é satisfatório para a filial, existindo um impacto positivo (i) no aumento das vendas em valor (mais 4.000.000€); (ii) no aumento da quantidade de vendas de rolhas naturais (mais 10.000.000 rolhas) e (iii) no aumento do EBIT da filial (em 100.000€). Dado a conquista do cliente ter ocorrido no ano 1, esse indicador já não tem um peso expressivo no ano 3, devendo, para o efeito, proceder-se à correção dos pesos dos indicadores, tal como foi referido, de modo a proceder-se a uma avaliação mais real e equitativa do desempenho da filial.

Situação 3

Utilizando como base os pressupostos descritos na Situação 2, assumiremos que a AI procede ao suporte necessário para que as referidas transações aconteçam, sem que as mesmas tenham um impacto negativo no resultado da filial.

¹¹ Venda = $10.000.000 \times 400€$; CMVMC = $10.000.000 \times 390€$; Margem Bruta = Venda - CMVMC

Deste modo, para além dos pressupostos da Situação 2, assumiremos ainda os seguintes:

- PT negociado para as rolhas Agglo cifra-se em 36€ por milheiro;
- PT negociado para as rolhas Naturais cifra-se em 360€ por milheiro.

De realçar o facto de que, para a fixação do PT negociado entre as partes, houve a preocupação de se fixar uma margem que estivesse dentro dos parâmetros pelos quais a AI se rege e que estão estipulados na figura 12. Desta forma, na negociação do PT, foi estipulado um mark-up de 15%, estando o mesmo 3 pontos percentuais acima da margem mínima praticada pelos seus concorrentes diretos (11,91%).

Assim, o resultado da venda para os primeiros 2 anos é o seguinte:

Figura 19 - Resultado da Venda na Situação 3 (parte 1)

	Ano 1	Ano 2
Venda	380.000 €	380.000 €
CMVMC	345.000 €	345.000 €
Margem Bruta	35.000 €	35.000 €

Preço de Transferência = $30€ + (30€ \times 15\%) = 34,5€$

Preço de Venda = 38€

Comparando os resultados obtidos com a situação anterior, podemos verificar que o impacto da alteração do PT é bastante positivo para o resultado final (70.000€ acumulado) versus 20.000€ negativos (acumulado) na situação 2. Desta forma, e utilizando o método de fixação do PT com base em preços negociados, estando o mesmo dentro das margens praticadas pela concorrência, o desempenho da filial torna-se mais equitativo. Da referida venda para o cliente HTP0 resultam impactos positivos ao nível (i) do aumento de vendas em valor (380.000€ no primeiro e segundo ano); (ii) aumento do nº de clientes

¹² Venda = $10.000.000 \times 38€$; CMVMC = $10.000.000 \times 34,5€$; Margem Bruta = Venda - CMVMC

conquistados (no primeiro ano, dado que no segundo o cliente HTP0 já não é considerado um cliente novo); e (iii) no EBIT (em 35.000€ em cada um dos dois anos).

Ainda assim, e face às circunstâncias do referido negócio com o cliente HTP0, os critérios de avaliação devem ser mais uma vez ajustados. Desta forma, uma vez que ficou acordado apenas a existência de vendas de rolhas Naturais no terceiro ano, este indicador deverá ter um peso menor na avaliação do desempenho da filial, dando primazia aos outros três indicadores já referidos (aumento vendas em valor, aumento nº de clientes novos e impacto positivo no EBIT).

Analisando o terceiro ano, onde se procede à venda de rolhas Naturais, o resultado obtido é o seguinte:

Figura 20 - Resultado da Venda na Situação 3 (parte 2)

	Ano 3
Venda	4.000.000 €
CMVMC	3.450.000 €
Margem Bruta	550.000 € ¹³

Preço de Transferência = $300€ + (300€ \times 15\%) = 345€$

Preço de Venda = 400€

Como podemos verificar, e comparando com o resultado obtido na situação 2 para a mesma operação, o resultado obtido é também mais benéfico para a filial, dado que esta obtém um resultado de 550.000€, contrapondo com o resultado de 100.000€ obtido na situação 2.

Desta forma, a referida venda tem um impacto positivo (i) no aumento das vendas em valor em 4.000.000€; (ii) no aumento das vendas de rolhas Naturais, em quantidade (10.000.000 rolhas); e ainda no valor do EBIT (mais 550.000€).

¹³ Venda = $10.000.000 \times 400€$; CMVMC = $10.000.000 \times 345€$; Margem Bruta = Venda - CMVMC

Em suma, as três situações descritas pretendem enaltecer a problemática dos PT na ótica da gestão e na avaliação do desempenho da filial, procedendo a uma flexibilidade estratégica dos preços praticados para a filial, a fim de melhorar tanto o seu desempenho, como o desempenho da Organização a nível global. De realçar que a elaboração dos exemplos partiram de uma abordagem bastante simples às situações verificadas, incidindo em apenas dois tipos de rolinhas, com calibres idênticos, de modo a facilitar ao máximo a interpretação e entendimento das mesmas. Não se pretendeu aumentar o grau de complexidade das situações apresentadas, nomeadamente na questão da gestão cambial (daí a referência à filial se situar na União Europeia), no aumento da estrutura de custos que as referidas vendas poderiam implicar, entre outras situações, de modo a facilitar a compreensão dos casos descritos.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Recorde-se a pergunta de partida que deu origem ao presente relatório: “Porque utiliza a Amorim e Irmãos como métodos de fixação dos Preços de Transferência o Custo Total mais Mark-up e os preços negociados, em detrimento do Preço de Mercado?”.

Para dar resposta à questão, foi necessário proceder a um estudo das práticas existentes no que há fixação dos PT diz respeito, a fim de perceber quais as problemáticas inerentes a cada um, quais eram as suas bases de cálculo e, de acordo com a literatura, qual o melhor método a adotar. Posteriormente, foram realizadas pesquisas a fim de identificar quais as práticas utilizadas, de modo a proceder-se a uma comparação com o que estava estipulado de acordo com a literatura existente.

Analizadas as problemáticas inerentes à utilização de cada um dos métodos, torna-se pertinente proceder a uma análise às conclusões obtidas,

nomeadamente através da observação das vantagens e desvantagens dos métodos adotados, comparando as mesmas com aquilo que foi descrito na revisão literária.

Analisando o método de fixação do PT com base no Custo Real mais Mark-up, este tem por base a determinação do custo com base nos Custos *Standard*, e o cálculo da margem com base na comparação do rácio da Margem Bruta das vendas para as subsidiárias. Relativamente à problemáticas de qual critério utilizar na determinação dos custos, os custos *standard* afiguram-se como a opção mais correta uma vez que não permitem a transferência de eficiência ou ineficiências para a filial, para além de permitirem o conhecimento atempado dos custos a incorrer no cálculo do Mark-up. A determinação da margem é exatamente a segunda problemática inerente a este método, sendo a mesma definida com base em estudos de mercado que permitem a identificação dos intervalos praticados pela concorrência, bem como o conhecimento das margens médias de rentabilidade praticadas no setor em que a AI opera.

No entanto, existem duas desvantagens, de acordo com a revisão da literatura, inerentes a este método. A primeira desvantagem está ligada à fiabilidade da determinação dos custos *standard*, uma vez que existe o risco de não se reconhecerem os elementos com grande grau de rigor. Esta questão assume-se como um “não-problema” uma vez que a AI, sendo líder do setor e com vários anos de experiência, assume total conhecimento de todas as variáveis inerentes ao custo dos seus produtos. A segunda desvantagem prende-se com a transferência de bens entre vários centros ao longo da Organização, levando à sobrevalorização do preço praticado para o cliente final, tornando-o não competitivo. No entanto, devido ao largo conhecimento do mercado, às fortes relações criadas ao longo dos anos com os vários clientes e devido também à vasta experiência da Organização, este problema não é reconhecido como tal. Além do mais, a transferência interna de bens ocorre, no

máximo, entre quatro Centros de Responsabilidade (Matérias-Primas – Amorim e Irmãos – Amorim Distribuição – Subsidiária), tendo cada um atividades de valor acrescentado para o produto final, sendo o preço do mesmo competitivo em qualquer mercado que a Organização opere.

Relativamente aos preços negociados, como vimos anteriormente, os mesmos são utilizados em situações estratégicas específicas, onde é permitida a flexibilização do PT, desde que as margens utilizadas estejam de acordo com as praticadas pelo mercado. Este método é de crucial importância para empresa, devido à possibilidade de efetuar negócios com o cliente final, sendo os mesmos suportados pelo PT negociado entre a filial e a AI.

De acordo com a revisão da literatura, este método apresenta vantagens ao nível do aumento da autonomia e descentralização dos Centros de Responsabilidade, onde é dado poder aos Diretores de cada filial para negociarem o PT praticado, para determinadas situações específicas, tais como a conquista de um cliente estratégico que permita o aumento tanto das vendas como do resultado (EBIT) da filial, aumento das vendas para um determinado cliente que esteja presente no plano de avaliação da filial. Todos estes indicadores têm impacto na avaliação do desempenho da filial, estando agregado uma percentagem a cada um deles, sendo esta mesma percentagem variável consoante determinadas situações específicas/estratégicas.

Nas situações apresentadas anteriormente, foi testado o impacto da utilização, ou não de PT negociados e onde se chegou à conclusão que o resultado obtido pela filial estrangeira variava consideravelmente, estando dependente do PT praticado.

De acordo com a revisão bibliográfica, dois dos principais objetivos dos PT são a avaliação justa e equitativa do desempenho e ainda congruência de decisões entre os vários centros de uma Organização, de modo a que a melhoria

de um resultado ou indicador da Subsidiária, seja também a melhoria desse resultado ou indicador ao nível global da Organização.

Assim, com a utilização de PT negociados entre a AI e Subsidiária estrangeira, é dado especial enfoque na congruência de objetivos que permitam não só o aumento do resultado da filial, mas também o resultado global da Organização, permitindo, desta forma, uma avaliação mais justa da filial consoante o seu desempenho.

Relativamente à rejeição do preço de mercado como método de fixação dos PT, existiram várias razões para a sua não utilização. Desde logo, a inexistência de concorrentes que apresentem uma estrutura organizacional tão complexa, ou que produzam o mesmo portfólio de rolhas que a AI, dificultando ou impossibilitando a comparabilidade das atividades desenvolvidas. Por sua vez, e no caso de ser possível identificar o preço de mercado, utilizando-o como método de fixação do PT, é bastante provável que o mesmo não seja compatível com a estrutura de custos (variáveis e/ou fixos) apresentada pela AI, o que levaria a um prejuízo operacional das atividades e do resultado da empresa e, por conseguinte, na avaliação do gestor responsável pelo centro.

Uma outra razão para a não utilização deste método prede-se com o princípio económico "*arm's length*", uma vez que existe uma clara dependência das Subsidiárias estrangeiras relativamente à aquisição dos produtos à AI. Por outras palavras, só em situações muito específicas, como por exemplo a impossibilidade de fornecer uma determinada quantidade de rolhas em tempo útil, é que a filial tem a liberdade de escolha no parceiro negocial, a fim de colmatar a encomenda do cliente final. Por fim, a existência de produtos inovadores, como é o caso da rolha Hélix, cuja patente pertence apenas à Corticeira Amorim, onde não existe preço de mercado, impossibilita a utilização deste método para a referida rolha, sendo, portanto, necessário

adotar outro método que satisfaça as necessidades da empresa relativamente à valorização daquela rolha específica.

Convém realçar que existe todo o interesse da AI na uniformização do critério de fixação dos PT, de modo a economizar tempo e dinheiro no cumprimento de outras atividades, procurando também evitar um maior grau de complexidade relativamente à problemática dos PT.

Desta forma, e recordando os principais objetivos dos PT (nomeadamente a influencia na tomada de decisão dos gestores que estejam de acordo com o interesse global da Organização, a componente estratégica associada aos mesmos, a equidade na avaliação do desempenho, entre outros) podemos afirmar de forma categórica que os métodos utilizados pela empresa são aqueles que melhor satisfazem os seus interesses estratégicos, existindo incompatibilidade, por todas as razões enumeradas, na utilização do método com base no preço de mercado. No capítulo da avaliação do desempenho, pretendeu-se fundamentar de maneira mais este facto, explicitando situações onde os métodos utilizados na fixação do PT tinham um impacto direto no desempenho da Subsidiária.

Assim, a principal conclusão que se obtém deste estudo é que não existe um método de fixação dos PT que seja “o melhor” ou “o mais indicado”. A adoção de um método depende do contexto onde a empresa está inserida, bem como da análise cuidada das atividades internas e das relações existentes entre a sede e a filial, de modo a estabelecer-se o PT que melhor satisfaz os interesses estratégicos da Organização.

6 - LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA

Durante a elaboração do presente relatório, foram encontradas várias dificuldades, nomeadamente no que ao estudo do caso diz respeito, dado que a realidade de uma empresa multinacional é extensa e muito complexa. Em primeiro lugar, a questão a abordar para o estudo do caso foi alvo de várias alterações, o que teve impacto direto nos tópicos presentes na revisão da literatura, a fim de a mesma estar relacionada com o que iria ser abordado no estudo do caso. Esta dificuldade deveu-se ao facto de a AI ter um elevado nível de reconhecimento no que às práticas de gestão diz respeito. Assim, chegou-se à conclusão que a melhor alternativa para o estudo do caso era uma comparação das práticas utilizadas com as estipuladas na revisão da literatura.

Resolvida esta primeira problemática, as dificuldades sentidas prenderam-se com a perceção das relações causa-efeito, bem como a perceção das razões que levaram à escolha dos métodos utilizados na fixação dos PT, bem como a rejeição do método considerado mais fiável de acordo com a literatura. A dificuldade sentida no acesso à informação e o contacto direto com a Administração foram também duas grandes limitações para a perceção dos pontos referidos. Assim, as conversas protagonizadas com colegas de trabalho, chefe do departamento e com o orientador do estágio, o Dr. Fernando Almeida, foram ajudas essenciais para o entendimento da realidade da empresa e das razões que levaram à utilização dos mecanismos de PT.

De maneira a aprofundar mais esta temática dos PT na Organização, e dado que a maior parte da transferência de bens é efetuada com filiais estrangeiras, recomendam-se estudos relacionados com a gestão e exposição cambial, efetuando uma análise aprofundada às medidas adotadas no que aos PT diz respeito; um estudo relacionado com a exploração da possibilidade de adotar o

preço de mercado na transferência de alguns produtos, procedendo a uma comparação com os métodos praticados a fim de se perceber qual o seu impacto na avaliação do desempenho, e ainda um estudo relacionado com a utilização do mesmo PT para empresas sediadas no mesmo país, procedendo à comparação dos resultados obtidos entre as duas. O desenvolvimento das situações apresentadas na avaliação do desempenho, acrescentando a problemática relativa aos prazos de recebimento acordados entre o cliente final e a filial e entre a filial e a AI também se assemelha um estudo interessante de se elaborar, permitindo uma análise mais aprofundada e mais real das condições em que as mesmas são executadas.

7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2001). *Management Control Systems* (10th ed.). McGraw-Hill/Irwin.

Autoridade da Concorrência. Relatório Final: Análise do sector e da fileira da cortiça em Portugal (2012). **Disponível em:**
http://www.concorrenca.pt/vPT/Estudos_e_Publicacoes/Estudos_Economicos/Outros/Documents/AdC-Relatorio-Cortica_2012.pdf (Verificado em 28 Abril 2015)

Baliga, B. R. & Jaeger, A. M. (1984). Multinational Corporations: Control Systems and Delegation Issues. *Journal of International Business Studies*, 15(2), 25-40

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge: MA: MIT Press.

Cravens, K. S. (1997). Examining the role of transfer pricing as a strategy for multinational firms. *International Business Review*, 6(2), 127-145.

Dean, M., Feucht, F. J., & Smith, L. M. (2008). *International Transfer Pricing Issues and Strategies for the Global Firm*.

Corticeira Amorim. Dossier Preços de Transferência, 2010.

Corticeira Amorim. Missão, Visão & Valores. **Disponível em:**
<http://www.amorim.com/corticeira-amorim/missao-visao-e-valores/>
(Verificado em 28 Abril 2015)

Corticeira Amorim. Portfólio de Rolhas: **Disponível em:**
<http://www.amorimcork.com/pt/products/catalogue/> (Verificado em 28 Abril 2015)

Eccles, R. G. (1985). *The Transfer Pricing Problem: A Theory for Practice*. New York: Lexington Books.

Faria, J. S., Policarpo Lobo, C. S. & da Silva Fernandes, M. J. (2013). Os Preços de Transferência na perspetiva da gestão: Modelos de custos versus Modelos de Mercado e Negociação. Estudo do caso. **Disponível em:**
<http://www.otoc.pt/news/PENCUSTOS/pdf/042.pdf> (Verificado em 28 Abril 2015)

- Grant, R. (2010). *Contemporary strategy analysis* (7th ed.). Text Edition.
- Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (1991). Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations. *The Academy of Management Review*, 16(4), 768–792.
- Hamed Armesh. (2007). Management Control System. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(6), 193–206.
- Hamilton III, R. D., Taylor, V. A. & Kashlak, R. J. (1996). Designing a Control System for a Multinational Subsidiary. *Long Range Planning*, 29(6), 857-868
- Jordan, H., Neves, J. C. das & Rodrigues, J. A. (2011). *O controlo de Gestão – Ao serviço da Estratégia e dos Gestores* (9th ed.). Lisboa: Áreas Editora.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207–232.
- Manual de Acolhimento (2014). Corticeira Amorim .
- Marques, L. 2012. Slides da Disciplina de Controlo de Gestão (Mestrado em Gestão)
- Martinez, J. I & Jarillo, J. C. (1989). The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 20(3), 489–514.
- Muralidharan, R., & Hamilton III, R. D. (1999). Aligning multinational control systems. *Long Range Planning*, 32(3), 352–361.
- Nilsson, F., & Olve, N.-G. (2001). Control systems in multibusiness companies: *European Management Journal*, 19(4), 344–358.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 833–848.
- Pereira, M. (2013). O Papel dos Preços de Transferência. Dissertação.
Disponível em: <http://www.otoc.pt/news/PENCUSTOS/pdf/123.pdf>
 (Verificado em 28 Abril 2015)
- Pereira, S. (2013). *Controlo de Gestão – Principais Modelos*. Escolar Editora.
- Ponte, J. P. Da. (1994). O estudo de Caso na investigação em educação Matemática. *Quadrante*, 3(1), 3–18.

- Porter, M. (1996). What is strategy. *Harvard Business Review*, (November-December).
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- R&C Corticeira Amorim 2013. **Disponível em:**
http://www.amorim.com/xms/files/Investidores/5_Relatorio_e_Contas/PT_R_C_Corticeira_Amorim2013.pdf (Verificado em 28 Abril 2015)
- R&C Corticeira Amorim 2014. **Disponível em:**
http://www.amorim.com/xms/files/Investidores/5_Relatorio_e_Contas/REL_CON_2014_web.pdf (Verificado em 28 Abril 2015)
- Rodriguez, G. R., Flores, J. F. & Jiménez, E. G. (1996). Metodologia de la investigacion cualitativa. *Introducción a La Investigación Cualitativa*, 37.
- Rossing, C. P., & Rohde, C. (2010). Overhead cost allocation changes in a transfer pricing tax compliant multinational enterprise. *Management Accounting Research*, 21(3), 199–216.
- Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, 12(1), 49–62.
- Spicer, B. H. (1988). Towards an organizational theory of the transfer pricing process. *Accounting Organizations and Society*, 13(3), 303–324.
- Teixeira, S. (2010). *Gestão das Organizações* (2nd ed.). McGraw-Hill
- Unidades de Negócio Corticeira Amorim: Introdução. **Disponível em:**
<http://www.amorim.com/unidades-de-negocio/introducao/> (Verificado em 28 Abril 2015)
- Unidades de Negócio Corticeira Amorim: Matérias-Primas. **Disponível em:**
<http://www.amorim.com/unidades-de-negocio/materias-primas/> (Verificado em 28 Abril 2015)
- Unidades de Negócio Corticeira Amorim: Rolhas. **Disponível em:**
<http://www.amorim.com/unidades-de-negocio/rolhas/> (Verificado em 28 Abril 2015)
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

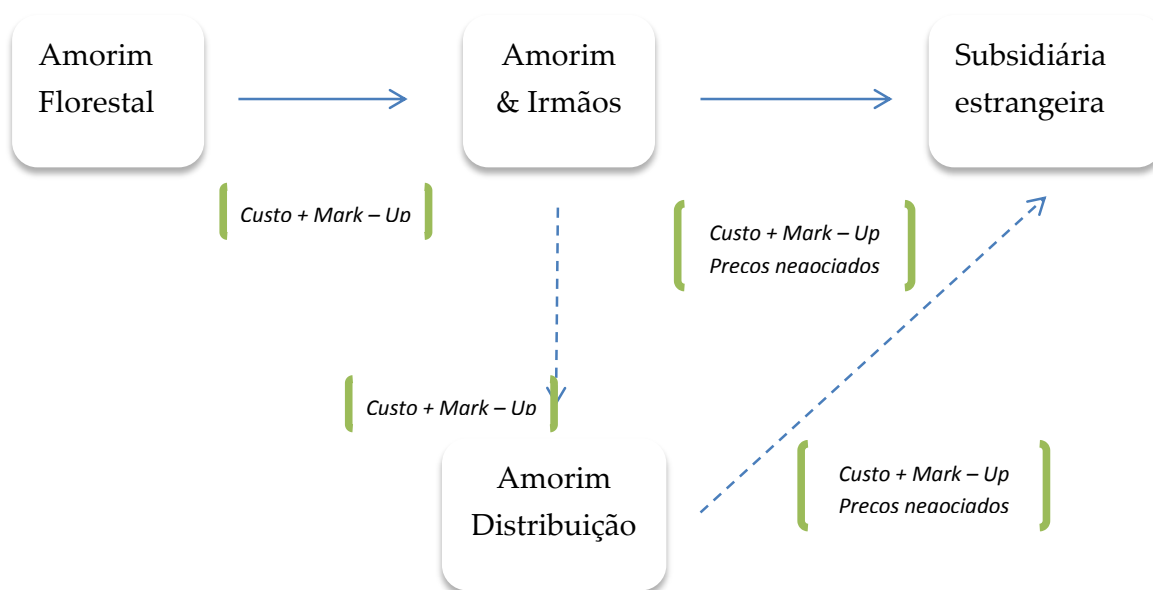
8 - ANEXOS

8.1 - Anexo I - Principais Empresas UN Matérias-Primas e Rolhas

MATÉRIAS-PRIMAS	ROLHAS	
Amorim Florestal, S.A.	Amorim & Irmãos, S.G.P.S., S.A.	
Aprovisionamento	Produção	Distribuição
Amorim Florestal, S.A. Ponte de Sôr = Portugal	Amorim & Irmãos, S.A. Santa Maria de Lamas = Portugal	Amorim & Irmãos, S.A. Unid. Ind. Distribuição Santa Maria de Lamas = Portugal
Amorim Florestal, S.A. Coruche = Portugal	Amorim & Irmãos, S.A. Unid. Ind. Raro Vergada = Portugal	Trefinos Australia, Pty Ltd Adelaide = Austrália
Amorim Florestal, S.A. Abrantes = Portugal	Amorim & Irmãos, S.A. Unid. Ind. Valada Valada = Portugal	Amorim Australasia Adelaide = Austrália
Amorim Florestal, S.A. Unid. Ind. Salteiros Ponte de Sôr = Portugal	Amorim & Irmãos, S.A. Unid. Ind. Coruche Coruche = Portugal	Amorim Cork Italia, S.p.A. Conegliano = Itália
Amorim Florestal España, S.L. Algeciras = Espanha	Amorim & Irmãos, S.A. Unid. Ind. Champanhe Santa Maria de Lamas = Portugal	Amorim Cork Deutschland, GmbH Bingen am Rhein = Alemanha
Amorim Florestal España, S.L. San Vicente de Alcántara = Espanha	Amorim & Irmãos, S.A. Unid. Ind. Portocork Santa Maria de Lamas = Portugal	Amorim Cork Bulgaria, EOOD Sofia = Bulgária
Amorim Florestal Mediterrâneo, S.L. San Vicente de Alcántara = Espanha	Amorim & Irmãos, S.A. Unid. Ind. Salteiros Ponte de Sôr = Portugal	Amorim Cork America, Inc. Napa Valley, CA = EUA
Comatral = Compagnie Marocaine de Transformation du Liège, S.A. Skhirat = Marrocos	Francisco Oller, S.A. Girona = Espanha	Amorim France, S.A.S. Eysines, Bordéus = França
S.N.L. = Société Nouvelle du Liège, S.A. Tabarka = Tunísia	Trefinos, S.L. Girona = Espanha	Amorim France S.A.S. Unid. Ind. Sobefi Cognac = França
S.I.B.L. = S.A.R.L. Jijel = Argélia		Amorim France S.A.S. Unid. Ind. Champfleury Champfleury = França
Augusta Cork, S.L. San Vicente de Alcántara = Espanha		Victor y Amorim, S.L. Navarrete (La Rioja) = Espanha
		Hungarokork Amorim, Rt. Veresegyház = Hungria
		Korken Schiesser, GmbH Viena = Áustria
		Portocork America, Inc. Napa Valley, CA = EUA
		Amorim Cork South Africa (PTY) Ltd. Cidade do Cabo = África do Sul
		Corchera Gomez Barris, SA Santiago = Chile
		Wine Packaging & Logistic, SA Santiago = Chile
		Industria Corchera, S.A. Santiago = Chile
		Société Nouvelle des Bouchons Trescasses, S.A. Le Boulou = França
		I.M. «Moldamorim», S.A. Chisinau = Moldávia
		Amorim Cork Beijing, Ltd. Pequim = China
		S.A. Oller et Cie Reims = França
		Corchos de Argentina, S.A. Mendoza = Argentina
		Sagrera et Cie Reims = França
		Trefinos Italia SRL Treviso = Itália
		Bouchons Prioux S.A.R.L. Epernay = França
		Amorim Cork España S.L. San Vicente de Alcántara = Espanha

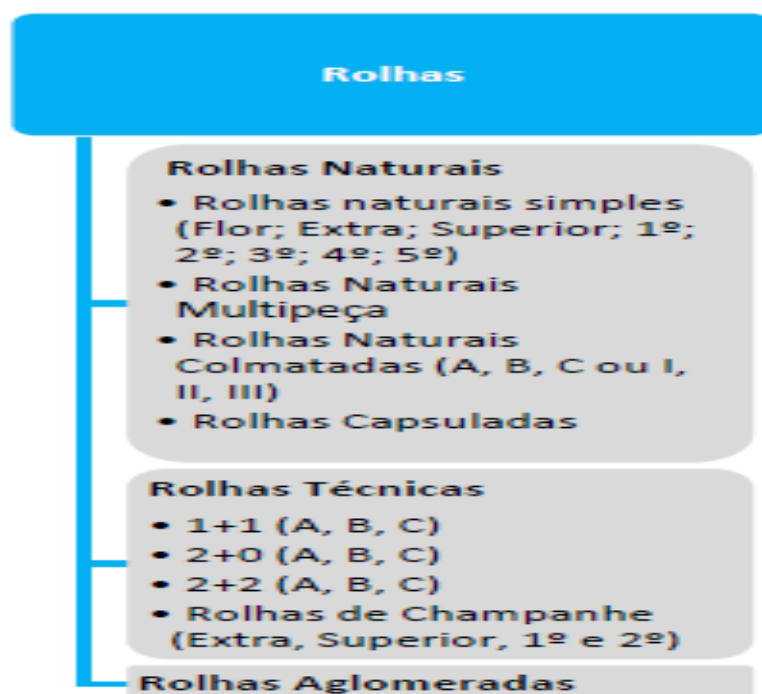
Fonte: Relatório e Contas a 31 de Dezembro de 2013

8.2 - Anexo II - Esquematização da Transferência de bens entre as UN



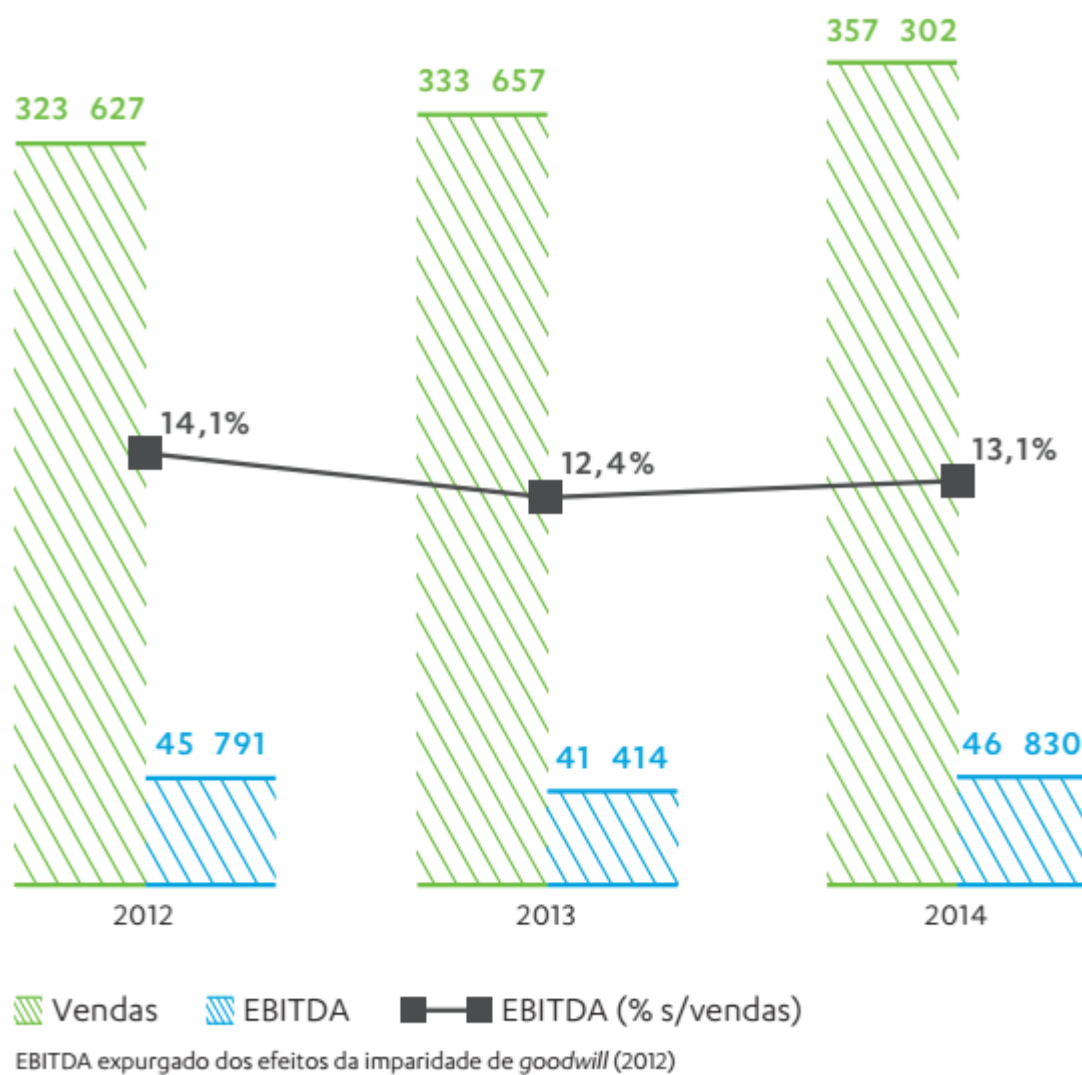
Fonte: Elaboração Própria (com base nas informações recolhidas na empresa)

8.3 - Anexo III - Exemplos das Diferentes Qualidades de Rolha por Família



Fonte: Autoridade da Concorrência – Relatório Cortiça 2012

8.4 - Anexo IV - Vendas e EBITDA da Unidade de Negócio das Rolhas



Fonte: Relatório e Contas 2014, Corticeira Amorim

9 - APÊNDICES

9.1 - Apêndice I - Principais vantagens dos tipos de vedantes

Rolhas de cortiça

- 100% natural
- Biodegradável
- Estrutura e propriedades físicas únicas (compressão, elasticidade, ...)
- Longevidade
- Associação entre a cortiça e vinho de qualidade
- Impacto ambiental

Rolhas sintéticas

- Ausência de TCA
- Recurso menos limitado
- Facilidade de extração
- Facilita diferenciação
- Uniformidade do produto
- Facilidade de reutilização
- Vinho não adquire o sabor a madeira
- Respeita as propriedades do vinho
- Potencia uma menor utilização de antioxidantes
- Preço

Rolhas de alumínio

- Ausência de TCA
- Recurso menos limitado
- Fácil abertura e reutilização
- Preço

Fonte: Autoridade da Concorrência – Relatório Cortiça 2012

9.2 - Apêndice II - Principais desvantagens dos tipos de vedantes

Rolhas de cortiça

- Podem conter TCA
- A cortiça é um recurso mais limitado
- Dificuldade de remover o vedante de forma integral
- Falta de uniformidade
- Preço

Rolhas sintéticas

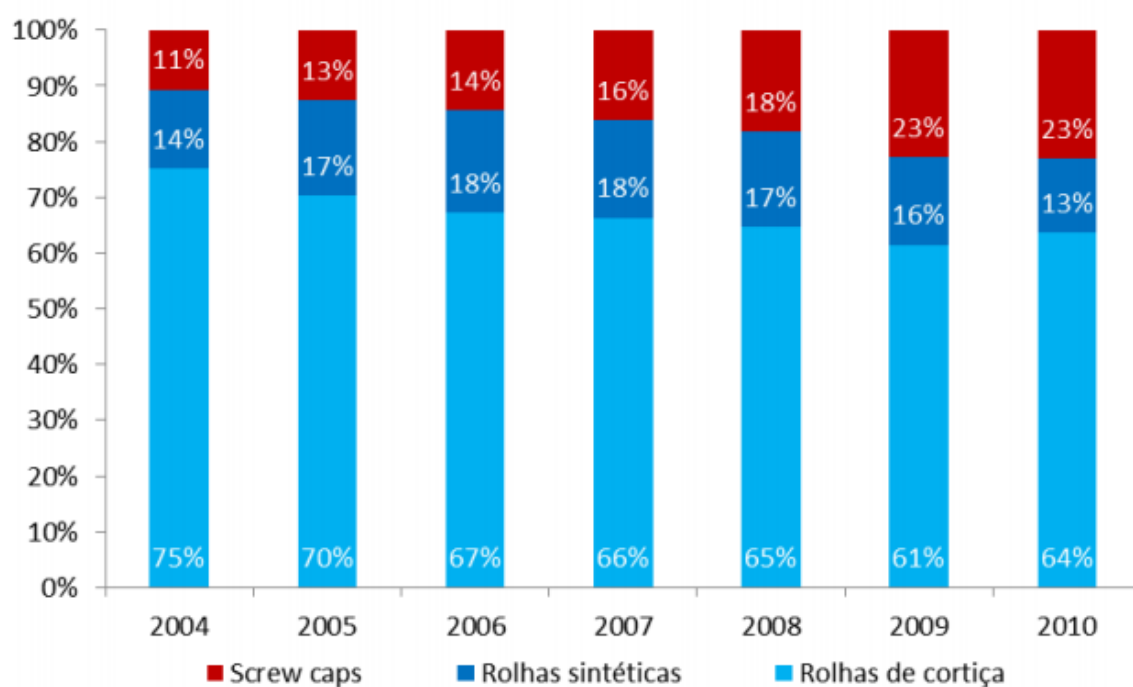
- Incapacidade de expansão do vedante
- Menor entrada de oxigénio
- Conservação do vinho limitada
- Associação do vedante sintético com vinhos de menor qualidade
- Não possui taninos que podem melhorar o vinho
- Um bom vedante sintético pode ser relativamente dispendioso

Rolhas de alumínio

- Capacidade de conservação do vinho limitada temporalmente
- Associação a vinhos de menor qualidade

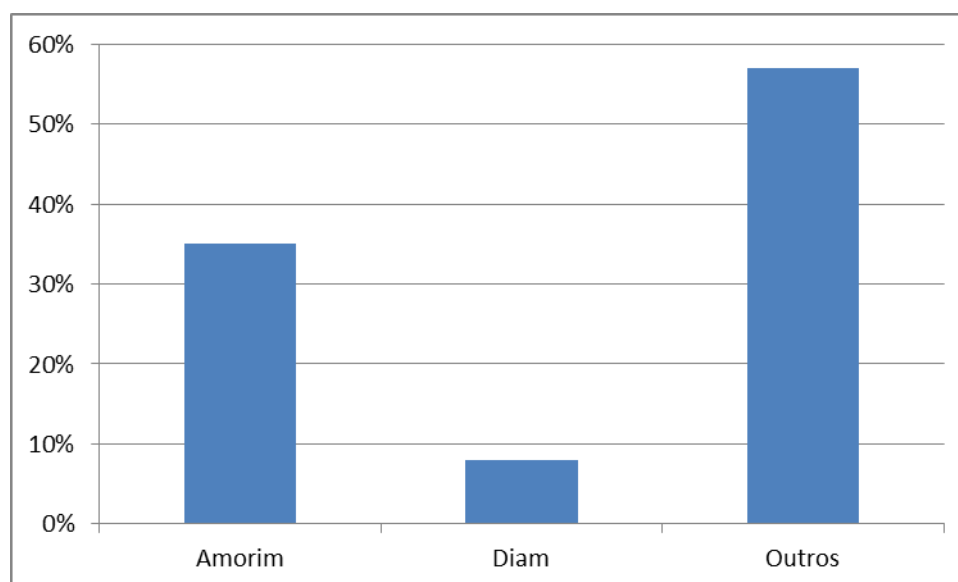
Fonte: Autoridade da Concorrência – Relatório Cortiça 2012

9.3 - Apêndice III - Peso dos tipos de vedantes para vinhos (2004-2010)



Fonte: Autoridade da Concorrência – Relatório Cortiça 2012

9.4 - Apêndice IV - Repartição Mercado Mundial de Vedantes de Cortiça



Fonte: Elaboração própria (com base nas informações recolhidas na empresa)